

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему «Адміністрування розвитком персоналу підприємства в  
конкурентному бізнес-середовищі»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Руденок Олександр Олександрович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Олег Федірець

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Сутність розвитку персоналу підприємства.....	8
1.2. Система розвитку персоналу підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз адміністрування розвитком персоналу підприємства.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	43
3.1. Основні напрямки вдосконалення адміністрування розвитку підприємства.....	43
3.2. Формування стратегії адміністрування розвитком персоналу підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних економічних умовах адміністрування розвитком персоналу набуває особливого значення, оскільки діяльність суб'єктів господарювання в зазначених умовах потребує знань, навичок і досвіду кожного працівника підприємства. У той час, коли дуже швидко змінюються внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємств більшість з них потребує підготовки персоналу до таких змін.

Персонал підприємства є основною його конкурентною перевагою. Саме тому креативне мислення та високий професіоналізм стають важливими якісними характеристиками персоналу. Розвиток персоналу є основним чинником, який впливає на професіоналізм персоналу, та бере участь у посиленні конкурентних ринкових переваг підприємства.

Це ставить сучасне підприємство перед необхідністю підготовки своїх працівників до існуючих і потенційних змін. З метою ефективності цих змін, підприємство має йти в ногу з часом та використовувати сучасні технології навчання та розвитку персоналу.

Адміністрування розвитком персоналу досліджували багато науковців, які досліджували кадровий менеджмент. Серед них варто виділити: Л. Балабанової, В. Адамчука, П. Дж. Друкера, Д. Богині, А. Кібанової, В. Савченко, С. Робінсона, А. Томпсона, В. Щербака.

**Метою** магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

дослідити сутність розвитку персоналу підприємства;

охарактеризувати систему розвитку персоналу підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

провести аналіз адміністрування розвитком персоналу підприємства;  
запропонувати основні напрямки вдосконалення адміністрування розвитку підприємства;

сформувати стратегію адміністрування розвитком персоналу підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положеньдослідити сутність розвитку персоналу підприємства; охарактеризувати систему розвитку персоналу підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; провести аналіз адміністрування розвитком персоналу підприємства.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі, зокрема пропозиції основних напрямків вдосконалення адміністрування розвитку підприємства та формуванні стратегії адміністрування розвитком персоналу підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна 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 на: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [45; 50; 59].

1. Потапюк І.П., Волощук В.В., Руденок О.О. Компоненти системи управління персоналом підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 217-218.

2. Руденок О.О., Бохін Н.М. Інструментальна база управлінського контролю в підприємстві як складової розвитку персоналу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023.

3. Федірець О.В., Бохін Н.М., Руденок О.О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 205-209.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Сутність розвитку персоналу підприємства

Основним ресурсом підприємства є людський ресурс, який потребує постійного розвитку. Необхідно удосконалювати знання і навички співробітників, які вони зможуть використовувати в роботі і при цьому досягати успішних результатів в своїй професійній діяльності.

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення.

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, 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].

Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

А система управління людськими ресурсами постійно розвивається і удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна удосконалюватись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Сучасне ринкове середовище постійно змінюється, тому суб'єктам господарювання, які бажають досягти успіху, потрібно удосконалювати методи своєї роботи. У великих підприємств зростає розмір інвестиції, які спрямовуються на підготовку та перепідготовку кадрів, з метою підвищення рівня знань, вмінь та навичок. Недарма багато підприємств вважають, що, збільшуючи розмір інвестицій на розвиток персоналу, у своєму середовищі вони стають більш конкурентоспроможнішими. У разі якщо підприємство вирішує навчати персонал, то це є ознакою позитивного перспективного розвитку. Великі підприємства інвестують у розвиток персоналу до 10% фонду зарплати. При цьому вони розглядають це не просто як витрати, а як інвестиції у майбутнє, які принесуть великі прибутки [23].

Навчання персоналу – це систематичний процес, ініційований та керований організацією для формування знань, умінь і навичок співробітників, щоб підвищити їх внесок в досягнення організаційних цілей та розвинути свої особистісні компетенції [51].

Розвиток – це набір заходів, які спрямовані на підвищення якості людського потенціалу організацій. Порівняльні характеристики навчання і розвитку персоналу представлені в табл. 1.1. [29]

*Таблиця 1.1*

**Порівняльні характеристики навчання і розвитку персоналу [29]**

Характеристики	Навчання	Розвиток
Спрямовано на	Програма будь-якої організації, спрямована на підвищення професійних навичок співробітників	Організована діяльність, спрямована на загальне зростання людей
Націлено на	Роботу та здібності	Кар'єру і можливості
Період	У найближчим майбутньому	Довгостроковий
Зміни в	Рівні майстерності	Рівні поведінки
Рівень навчання	Навчання на більш низькому рівні	Навчання на вищому рівні
Розвиває	Навички співробітників	Особистісні якості співробітників
Сфера	Вузька спрямованість	Широка сфера

Варто зауважити, що, попри об'єктивну необхідність і реальну практичну потребу, розвиток персоналу є напрямом, який ще досить мало

висвітлений у наукових джерелах. Результати сучасних досліджень [4; 41] підтверджують, що в практичній галузі розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства. Певною мірою це обумовлене суттєвими розбіжностями в розумінні розвитку персоналу. Так частина фахівців сфері планування персоналу [4; 18] схильні вважати розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами, інші [49; 51] стверджують, що це певний процес, а деякі дослідники взагалі ототожнюють термін «розвиток персоналу» з поняттям «навчання персоналу», що є неприпустимим.

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [66].

У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. На думку О. Грішнкової, розвиток персоналу – це, передусім, складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки. А. Кібанов [18] відносить до цих заходів також професійну адаптацію персоналу, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування трудової кар'єри й службово-професійне просування персоналу, його періодичну атестацію. Учені В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк та В. Савченко під розвитком персоналу розуміють «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури колективу» [51]. Цей підхід до розуміння розвитку персоналу є доцільним, оскільки визначає його місце та значення для кожного працівника й підприємства в цілому. Отже, можна констатувати, що розвиток персоналу являє собою безперервний комплексний системно організований

процес прогресивних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки ефективному використанню трудового потенціалу кожного працівника.

Однією з основних складових загального підвищення ефективного виробництва є розвиток персоналу. Проблемі розвитку персоналу в економічно нестабільні періоди приділяли недостатньо уваги, однак саме в кризовий період однією з умов економічного зростання є розвиток персоналу. Досягнення позитивних результатів можливе лише тоді, коли у працівників є цілеспрямованість, знання та уміння. Варто зазначити, що освіта і навчання персоналу має бути безперервною і забезпечувати потрібний професійний розвиток. Тому проблема розвитку персоналу у сучасних умовах набуває все більшої актуальності [34].

На даний момент можна стверджувати, що будь-яке підприємство процвітає настільки, наскільки ефективно воно не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

Адміністрування розвитком персоналу – це повторюваний з певною періодичністю процес, а не одномоментний, здійснюється періодично, що залежить від бажання керівництва, наявності ресурсів, необхідності, що спричинено впливом зовнішніх чинників. Тільки забезпечення безперервності розвитку дозволить виконати умови якісного управління, постійного еволюційного процесу в єдності досягнення цілей як працівника, так і підприємства.

Зміст виконуваної роботи на конкретній посаді визначається набором певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. Серед загальних функцій менеджменту можна відокремити планування, організацію, управління, мотивацію та контролювання. Зосереджуючи увагу на досліджуваній проблематиці, ці функції повинні виконуватися на всіх рівнях,

якщо мова йде про управління, але в контексті управління розвитком персоналу нас більше цікавлять конкретні функції, що визначають направленість праці людини на певний об'єкт [47]. Визначимо конкретні функції, які характеризують адміністрування розвитком персоналу (рис. 1.1).

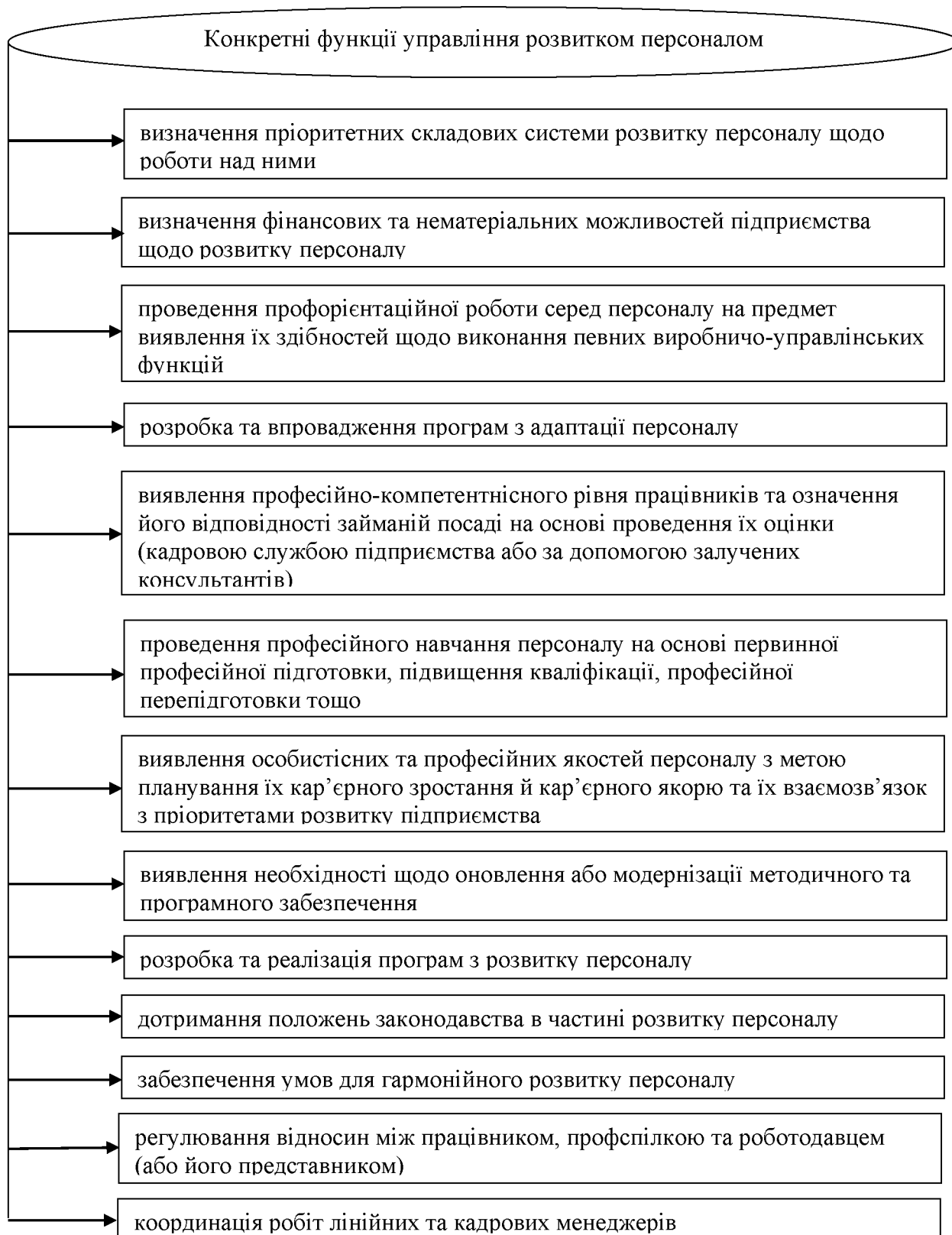


Рис. 1.1. Конкретні функції управління розвитком персоналом [48]

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації власних здібностей. На ринку праці працівник стає конкурентоспроможним, а одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини є рівень освіти.

Поряд із загальними та конкретними функціями можемо визначити специфічні функції розвитку персоналу (рис. 1.2).

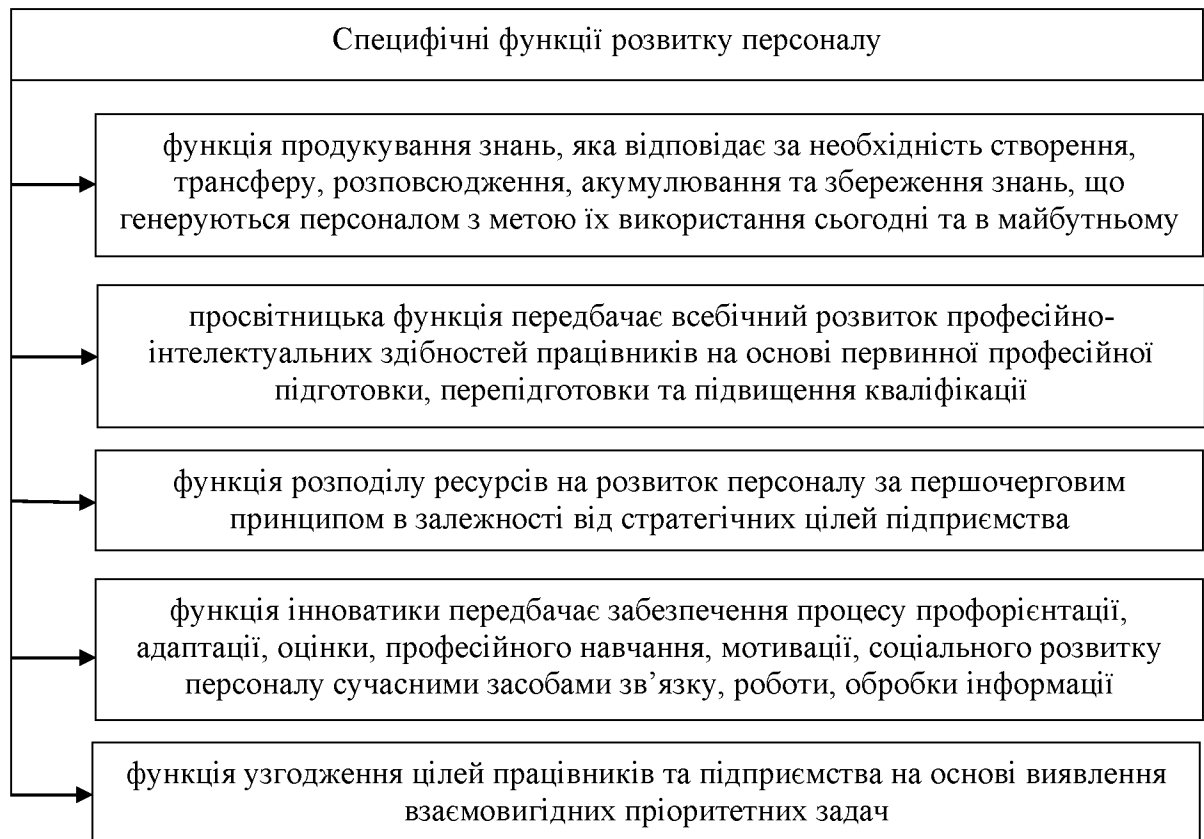


Рис. 1.2. Специфічні функції розвитку персоналу [22]

В комплексі загальні, конкретні та специфічні функції формують ті заходи, які необхідно реалізовувати керуючою підсистемою з метою функціонування керованої підсистеми, що призведе до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються в менеджменті персоналу – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, збереження сприятливого клімату у колективі, забезпечення

ефективності праці працівників [17]. Проведений аналіз поняття «розвиток персоналу» дозволяє виділити його наступні складові (рис. 1.3):

- адаптація персоналу;
- професійне навчання персоналу;
- оцінювання та атестація персоналу;
- планування кар'єри працівників.

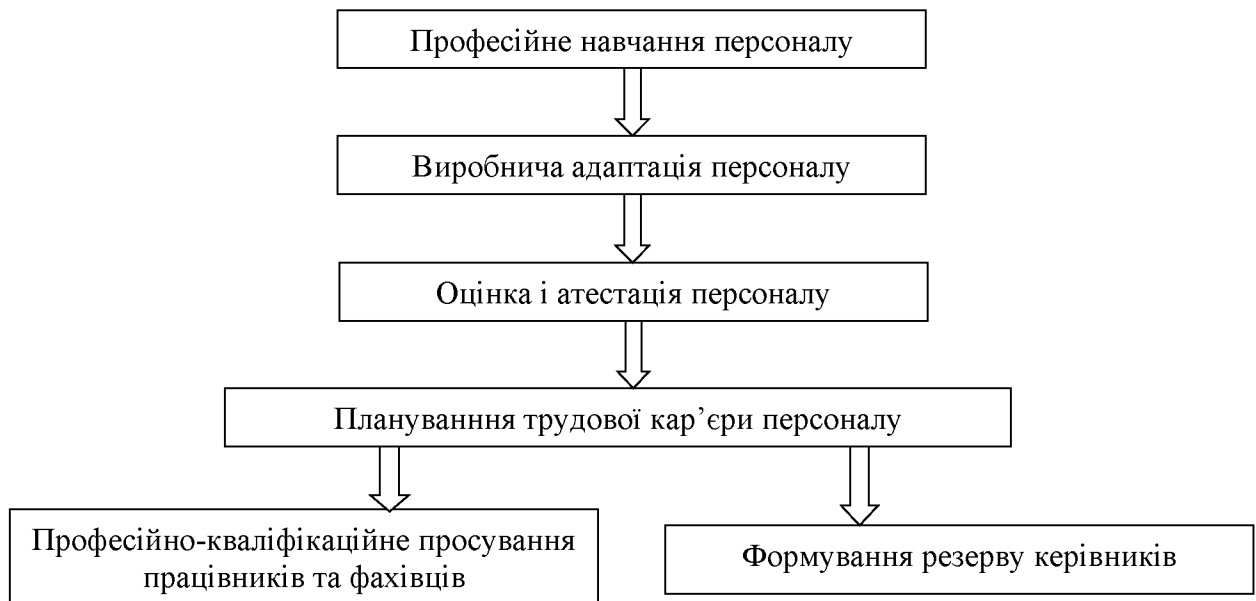


Рис. 1.3. Складові процесу розвитку персоналу підприємства [9]

Таким чином, збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та підприємства загалом є основною метою розвитку персоналу, система розвитку якого передбачає: створення та ведення кадрового резерву; планування та розвиток кар'єри; професійне навчання; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок. Підготовка кадрів в межах підприємства передбачає залучення власних засобів, яких не вистачає у підприємства, що є однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу. Ще однією є небажання менеджменту вкладати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми [21].

Слід зазначити, що управління персоналом має відповідати методам розвитку підприємства, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Необхідно оцінювати персонал, а саме

оцінювати персональний рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінювати виконану роботу та її результати. Важливою проблемою залишається підвищення кваліфікації персоналу та організація навчання, а саме навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, організація кадрового зростання, введення в посаду, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників. Розвиток персоналу є першочерговою умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути системним, включаючи в себе підвищення кваліфікації та професійне навчання [5].

## **1.2. Система розвитку персоналу підприємства**

Однією з найважливіших складових управління персоналом є система розвитку персоналу, яка займається безпосередньо підвищенням рівня професіоналізму працівників на підприємстві. Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри персоналу підприємства. Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [35].

Сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор. Все

більшого значення набувають такі показники, як професіоналізм, компетентність, здатність до отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо. Необхідними складовими професійного розвитку є професійне навчання, яке є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвитку необхідних навиків та умінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [10].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [57]:

- зміцнення відданості персоналу цілям підприємства;
- розкриття потенціалу співробітників, ефективне застосування їх можливостей, знань, схильностей та навиків;
- набуття працівниками знань і професійних навичок, які потрібні задля забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- полегшення впровадження інноваційних змін в адмініструванні персоналом підприємства;
- забезпечення спадкоємності в управлінні.

Стосовно адміністрування розвитком персоналу, то воно передбачає розробку та реалізацію заходів та дій з метою удосконалення якісних характеристик співробітників (мотивації, навичок, знань, компетенцій тощо),

що є потрібним відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 1.4) [56]



Рис. 1.4. Напрямки розвитку персоналу підприємства [56]

У підприємстві здійснюється оцінка ефективності системи розвитку персоналу, яка складається в зіставленні витрат на заходи щодо розвитку персоналу та результатів, отриманих від навчання співробітників. Дані результати включають:

- зміни грошового потоку, генерованого співробітниками;
- вартість санкцій зі сторони держави, в випадках, коли навчання наказано законом;
- зміна витрат на підбір і найм вже навченого персоналу [35].

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої

організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науковотехнічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків [4].

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати [3].

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Як уже зазначалося, розвиток персоналу в підприємстві є безперервним процесом, що зумовлюється жорсткою конкуренцією та постійними змінами зовнішнього середовища. Саме тому для ефективного функціонування підприємства беззаперечною умовою є формування комплексної моделі розвитку персоналу суб'єкта господарювання (рис. 1.5).

Комплексна теоретична модель відображає сукупність елементів, які системно характеризують сутнісне значення розвитку персоналу підприємства та є відправною точкою до виявлення природи розвитку

персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства.

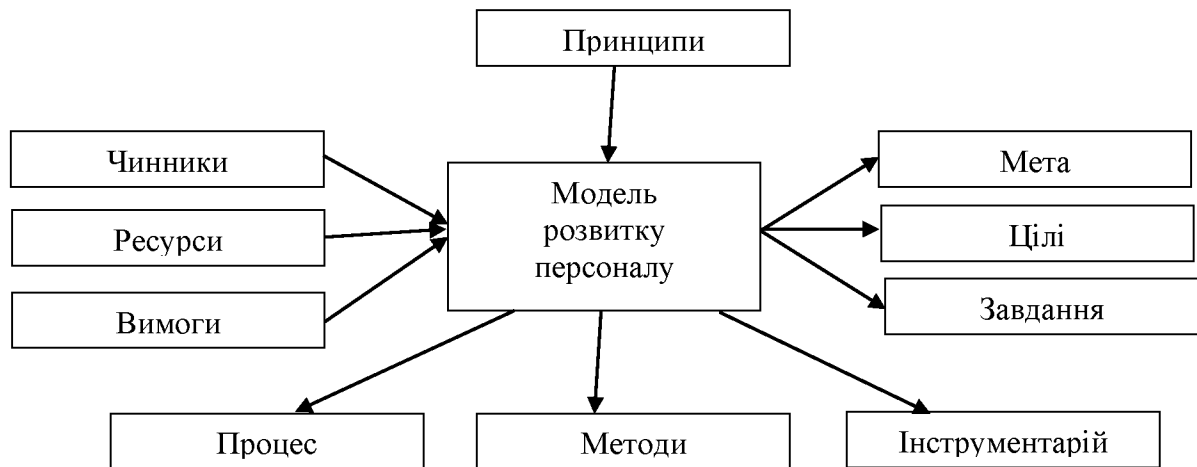


Рис. 1.5. Комплексна модель розвитку персоналу [16]

Основна мета розвитку персоналу – забезпечення умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагнення працівників підвищувати свій професійний, світоглядний та компетентнісний рівень. Модель розвитку персоналу має бути стратегічною, системною, мотиваційною та вимірюваною.

Система розвитку персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу (рис. 1.6).

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо, дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей [30].

Складовим елементом професійного розвитку є кар'єра, яку визначають як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що

вміщуються в трудовому житті працівника. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника [17].



Рис. 1.6. Структура адміністрування розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах [30]

На сучасних конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння.

Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу. Що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури [62].

З метою ефективного реалізації плану кар'єри та своєчасного його корегування необхідно постійно моніторити компетенції працівника та порівнювати із вимогами до посади, яку він займає чи тільки планує зайняти.

У разі якщо рівень компетенцій недостатній, співробітника направляють на навчання, перепідготовку або підвищення кваліфікації в залежності від потрібних навичок, знань та умінь.

## **Висновки до розділу 1**

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

2. Система розвитку персоналу у підприємстві має бути гнучкою,

здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим адміністрування розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості; розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано підприємство, яке діє на основі державної форми власності, як самостійний суб'єкт господарювання.

Підприємство створене в 1956 р. на базі радгоспу «Червона армія». Радгосп був реорганізований і став дослідним господарством Полтавської державної сільськогосподарської дослідної станції, яка в свою чергу була заснована, як «Дослідне поле» ще в 1884 році.

Підприємство є структурним підрозділом Полтавського інституту агропромислового виробництва імені М.І. Вавилова Української академії аграрних наук. Це підприємство створювалося з метою організаційно-господарського забезпечення науково-дослідним установам УААН умов для проведення виробничої перевірки та впровадження наукових розробок у виробництво.

Основним видом діяльності господарства є виробництво сільськогосподарської продукції, вирощування худоби, переробка сільськогосподарської продукції та надання послуг автопарку і тракторного парку організаціям та працівникам колективу.

Господарство здійснює виробничу діяльність на 3568 га землі, з них ріллі – 3350 га. На тваринницьких фермах підприємства утримується 1265 голів великої рогатої худоби, з них: 562 корови, 703 голови свиней, а пасіка налічує 140 бджолосімей.

Господарство є виготовляє насіння зернових та зернобобових сільськогосподарських культур високих репродукцій, а також багаторічних трав.

Сьогодні господарство – одне з кращих підприємств в області, що займається елітним насінництвом і племінним тваринництвом. Крім того, має свій ковбасний цех, комбікормовий цех, млин, олійницю та крупорушку. При

цьому, слід зазначити, що широкий асортимент м'ясних виробів господарства користується неабияким попитом у пересічних громадян не лише міста Полтава, а й за його межами.

Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. Земельні ресурси – головна умова існування людського суспільства і найважливіше джерело національного багатства. Земля є одночасно предметом та засобом праці, базисом для розміщення продуктивних сил. Основою для відтворення всіх чинників економічного зростання від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя. Рациональна структура земельних угідь сприяє ефективному веденню господарської діяльності підприємства. Проаналізуємо динаміку земельних угідь господарства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури сільськогосподарських угідь підприємства, 2018-2022 рр.**

Види угідь	Роки					2022 р. в % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Сільсько-господарські угіддя, всього	3568	3568	3568	3532	3532	105,4
з них: рілля	3350	3326	3350	3267	3287	98,2
сінокоси	5	5	5	-	-	-
пасовища	5	-	5	4	4	21,0

Як свідчать дані табл. 2.1 площа сільськогосподарських угідь в 2022 році в підприємстві складає 3532 га, з них 3287 га площа ріллі. В структурі сільськогосподарських угідь найбільша питома вага належить ріллі – (99,3%). Змін в структурі земельних угідь протягом 2018-2022 років були незначними. Отже, можна зробити висновок, що дане підприємство достатньою мірою забезпечене земельними ресурсами та має велику розораність ґрунтів (93,8%).

Досліджуване господарство знаходиться у Лісостеповій зоні України. Територія Полтавської області, де розташоване підприємство, належить до помірного кліматичного поясу, крайньої південної частини Атлантико-

континентальної помірно вологої, помірно теплої кліматичної області. Найбільш поширені в господарстві ґрунти чорноземи звичайні. Загалом, природно-кліматичні умови є сприятливими для вирощування основних видів сільськогосподарських культур.

Вищим органом управління є директор господарства, якому підпорядковані: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, зам. директор по господарській частині, завідуючий ковбасним цехом та виконроб.

В свою чергу головному зоотехніку та головному ветеринарові підпорядковані: завідуючий комплексом, завідуючий селекції, ветеринарний лікар, завідуючий племзаводу, зоотехнік, ветеринарний лікар, завідуючий мех. току №1 та завідуючий мех. току №2.

Головному агроному підпорядковані: керуючий відділом в рослинництві агроном-хімік, провідний агроном-насінневод і агроном-бригадир в рослинництві. Підлеглими головного інженера є завідуючий автомобільним гаражем, диспетчер, завідуючий ремонтної майстерні та технік нормування. Головному економісту та головному бухгалтерові підлягають бухгалтерія, каса та провідний економіст по праці.

Бухгалтерський облік здійснюється бухгалтерією господарства, яку очолює головний бухгалтер, який підпорядковується директору підприємства. Головний бухгалтер здійснює керівництво працівниками бухгалтерії господарства. Відповідальність та обов'язки всіх працівників бухгалтерії регулюються посадовими інструкціями, які затверджуються директором господарства.

Фінансовий апарат включає головного бухгалтера, заступника головного бухгалтера, бухгалтера рослинництва та бухгалтера тваринництва. У кожного з бухгалтерів є посадова інструкція в якій вказано: які завдання та обов'язки він виконує; в чому бере участь; яку несе відповідальність та що повинен знати.

Економічну діяльність здійснюють головний бухгалтер, якому підпорядковується бухгалтерія та головний економіст, якому підпорядковується провідний економіст з праці.

Підприємство має свою організаційну структуру управління, яка є індивідуальною і відрізняється від інших, хоча в її основі зберігаються загальні аспекти. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Господарство має лінійний тип організаційної структури (додаток А).

Підприємство самостійно визначає свою виробничу структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад, а також має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Основним змістом діяльності та чинником, що впливає на виробничу структуру підприємства є виробничий процес – сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються на готову продукцію. Виробничі процеси на підприємстві здійснюються у відповідних підрозділах, склад яких характеризує виробничу структуру підприємства. Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структурних підрозділів підприємства, а також механізм їхнього взаємозв'язку.

Схему виробничої структури підприємства демонструє рис. 2.1.

Отже, у господарства цехова виробнича структура, тобто головним виробничим підрозділом підприємства є цех – адміністративне відокремлена частина підприємства, у якій виконується комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. Для даного підприємства цехова структура є оптимальною.

Цех є основною виробничою одиницею досліджуваного підприємства,

відокремленою ланкою, у якій реалізуються виробничі процеси. Тип цеху визначається характером виробництва. У підприємстві є три типи виробництв: основне, допоміжне, обслуговуюче.

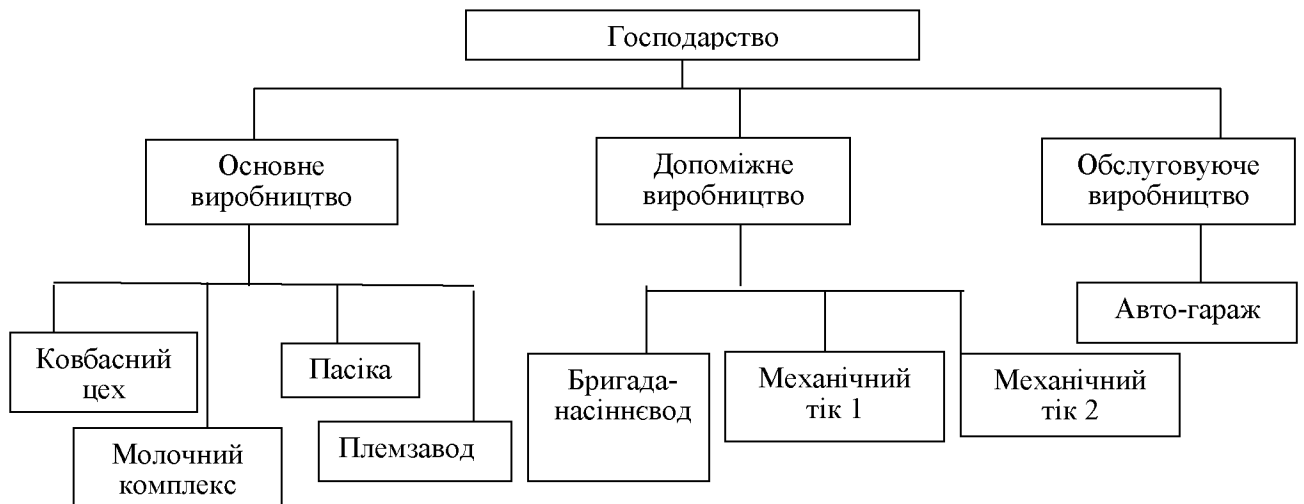


Рис. 2.1. Виробнича структура підприємства

Завдання допоміжного господарства – забезпечувати нормальну, безперебійну роботу цехів основного виробництва.

Обслуговуюче господарство виконують функції зберігання продукції, транспортування сировини, матеріалів і готової продукції тощо.

Функції та права кожного із вказаних структурних підрозділів підприємства визначаються затвердженими у встановленому порядку керівником підприємства положеннями про них.

У господарстві більшість рішень приймається індивідуально директором господарства, при цьому думка керівників різних рівнів і тим більше співробітників не враховується.

Поєднання централізованого керівництва та самоуправління повинно виражатись у прийнятті рішень на місцях у відповідності з розпорядженнями і вказівками менеджера. Необхідне більш широке залучення працівників до участі в управлінні.

Варто зазначити, що суб'єктом управління господарства є управлінський апарат на чолі з директором підприємства, в свою чергу об'єктами управління на підприємстві є бригада – насінневод, механічний тік № 1 та № 2, пасіка, молочний комплекс, племзавод, ковбасний цех.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво молока – 34,2 %, друге – насіння соняшнику 24,0 %, третє – кукурудза на зерно 21,9 %. 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.

$$K_c = 100 / [34,2 * (2 * 1 - 1) + 24,0 * (2 * 2 - 1) + 21,9 * (2 * 3 - 1) + 10,4 * (2 * 4 - 1) + 3,1 * (2 * 5 - 1) + 2,8 * (2 * 6 - 1) + 2,0 * (2 * 7 - 1) + 1,4 * (2 * 8 - 1) + 0,1 * (2 * 9 - 1) + 0,04 * (2 * 10 - 1)] = 100 / 396,66 = 0,25$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків  $K_c = 0,25$ . Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

Надалі вважаємо за доцільне проаналізувати наявність основних засобів за допомогою даних табл. 2.3.

Результати розрахунків у табл. 2.3 демонструють зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %.

Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

**Показники складу і забезпеченості підприємства  
основними виробничими засобами та ефективність  
їх використання, 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці у 2022 р. порівняно з 2018 р., що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Також спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на не достатньо ефективне використання основних засобів протягом досліджуваного періоду.

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної

взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Важливими показниками ефективності діяльності підприємства є показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, аналіз яких представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70190,0	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	+25969,0	137,0
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2095,8	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	+812,8	138,8
на 1 середньорічного працівника	309,2	295,8	352,9	464,9	418,1	+108,9	135,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64856,0	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	+10981,0	116,9
Чистий прибуток, тис. грн	560,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	+667,0	у 2,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,878	0,857	0,856	0,864	0,804	-0,074	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,349	1,989	2,0992	1,379	1,341	-1,008	x
Рівень рентабельності виробництва, %	0,9	2,1	3,3	2,5	1,6	+0,7	x

Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн

у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

Чистий прибуток за 2018-2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн, тобто у 1,2 рази. Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. У той же час, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав 1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Зверненням аналізу господарської діяльності є розрахунок показників рентабельності досліджуваного підприємства, результати якого демонструють табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників рентабельності підприємства, 2018-2022 роки, %**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	3,7	2,1	3,8	3,9	2,2	(1,5)
Рентабельність позичкового капіталу	38,5	13,9	22,9	23,6	10,7	(27,8)
Рентабельність активів	3,4	1,8	3,3	3,3	1,8	(1,6)
Рентабельність витрат	2,4	1,3	2,0	1,5	0,9	(1,5)
Рентабельність оборотних коштів	14,3	6,5	11,2	13,5	7,9	(6,4)

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Так, у 2022 році даний показник становив 7,4, що більше відносно 2018 р. на 9,2 та свідчить про ефективне вкладення власного капіталу у господарську діяльність.

Рентабельність позичкового капіталу складає 10,7 % у 2022 р., що на 27,8 % менше порівняно з 2018 р. Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Проведені розрахунки показали, що даний показник зменшився в 2022 р. порівняно з 2018 р. на 1,6. Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів. Протягом п'яти років показник зменшився на 6,4, що свідчить про покращення використання обігових коштів.

Отже показники рентабельності основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства не мають однозначної та позитивної тенденції, а їх аналіз потребує розгляду їх динаміки із іншими показниками діяльності та іншими факторами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

З метою характеристики діяльності досліджуваного підприємства використаємо метод SWOT-аналізу. Адже, головною метою SWOT-аналізу є виявити, визначити та відібрати основні пріоритети, проблеми та можливості, що формує зовнішнє середовище підприємства, та безпосередньо пов'язаних з розвитком підприємства, його внутрішньою діяльністю. Саме застосування методу SWOT-аналізу дозволяє встановити зв'язок між силою та слабкістю підприємства, та зовнішніми загрозами та можливостями [20, с. 80].

За допомогою даних табл. 2.6, наведемо показники зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

*Таблиця 2.6*

**Показники зовнішнього середовища діяльності підприємства, 2023 р.**

O (opportunities) Можливості	T (threats) Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур;</li> <li>- розробка науково-обґрунтованих сівозмін;</li> <li>- механізація та автоматизація процесу виробництва;</li> <li>- підвищення врожайності сільськогосподарських культур;</li> <li>- залучення донорських ресурсів для розвитку виробництва</li> <li>- стійкий попит на продукцію;</li> <li>- удосконалення менеджменту;</li> <li>- підвищення рівня цін;</li> <li>- вихід на нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна та пов'язана з нею небезпечність господарської діяльності;</li> <li>- відсутність або обмеженість дій інвесторів;</li> <li>- зменшення доступності (фізичної та фінансової) до сировини та матеріалів;</li> <li>- великий ріст цін на енергоносії;</li> <li>- зростання темпів інфляції;</li> <li>- зниження рівня життя населення;</li> <li>- нестабільність курсів валют;</li> <li>- несприятлива економічна та соціальна ситуація в державі;</li> <li>- недотримання графіку постачання продукції, сировини, матеріалів, обладнання</li> <li>- зменшення чисельності працездатного начелення</li> <li>- несприятливі погодно-кліматичні умови</li> </ul>

Отже, згідно проведеного аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства, кількість загроз перевищила можливості. В основному, це пов'язано з військовими діями в

нашій країні та всіма супутніми проблемами.

За допомогою даних табл. 2.7 дослідимо сильні та слабкі сторони підприємства, встановлені шляхом спостереження, опитування та аналізу інформації про господарюючий суб'єкт.

Таблиця 2.7

**Показники внутрішнього середовища діяльності підприємства, 2023 р.**

S (strength) Сильні сторони	W (weaknesses) Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- земельні ресурси;</li> <li>- матеріально-технічна база;</li> <li>- позитивний імідж;</li> <li>- ефективні технології виробництва;</li> <li>- довготривалі відносини із постачальниками;</li> <li>- сформовані канали збуту;</li> <li>- ефективна збутова політика;</li> <li>- компетентний управлінський персонал;</li> <li>- низька плинність кадрів;</li> <li>- сприятливі для аграрного виробництва природні умови;</li> <li>- підтримка курсу на соціально відповідальний бізнес;</li> <li>- рентабельне виробництво;</li> <li>- контроль якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вузький асортимент продукції;</li> <li>- відсутність спеціаліста з планово-економічної діяльності;</li> <li>- відсутність належних засобів убезпечення життя працівників в умовах військового стану;</li> <li>- слабка соціальна активність підприємства;</li> <li>- середній рівень цін</li> </ul>

Аналізуючи сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, можемо спостерігати протилежну картину – сильні сторони переважають.

	«О» Можливості Поле «СІМ»	«Т» Загрози Поле «СІЗ»
«S» Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. За допомогою земельних ресурсів, розвинутої МТБ, нових технологій, лояльного та досвідченого персоналу можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури та підвищити соціально відповідальну складову бізнесу.</li> <li>2. Висока прибутковість, соціальна відповідальність підприємства дасть змогу залучити інвесторів та донорські кошти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук нових постачальників.</li> <li>2. Пошук нових ринків збуту.</li> <li>3. Дотримання та покращення технологій виробництва продукції.</li> <li>4. Нарощування соціальної відповідальності перед працівниками.</li> <li>5. Перехід на енергозберігаючі та ресурсозберігаючі технології</li> </ol>
W Слабкі сторони:	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інвестиції дадуть змогу здійснити перехід на енерго- та ресурсозберігаючі технології, оновити асортимент продукції та забезпечити технічне оновлення.</li> <li>2. Модернізація виробничих процесів дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції.</li> </ol>	<p>Перехід на застосування стратегії концентрації, яка передбачає зосередження на потребах одного сегменту ринку. Мета – більш повне задоволення потреб цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах.</p>

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2023 р.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив переважання загроз зовнішнього середовища, над можливостями, а також переважання сильних сторін підприємства над слабкими. На основі проведеного аналізу керівництву варто застосовувати стратегії поведінки за різного набору сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

### 2.3. Аналіз адміністрування розвитком персоналу підприємства

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва продукції досліджуваного підприємства багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, їх собівартість, якість тощо. Тому оцінка кадрового складу є важливою складовою загальної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів у підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів у підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	3	1,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	2	1,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	(9)	(9,1)
тваринництві	99	99	97	110	110	11	11,1

Дані табл. 2.8 свідчать про зменшення кількості працюючих у галузі рослинництва на 9 осіб протягом досліджуваного періоду. У порівнянні з 2018 роком середньорічна кількість працівників зросла на 3 особи (1,3 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка

працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), таку динаміку зумовила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 11 осіб (11,1 %).

Проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Управлінський персонал – всього	28	28	28	29	29	1
у т. ч. керівники	11	11	11	11	11	-
спеціалісти	12	12	12	13	13	1
технічні працівники	5	5	5	5	5	-
Виробничий персонал	199	199	201	201	201	2
Всього	227	227	229	230	230	3

Отже, в цілому можна зробити висновок, що протягом 2018-2022 років чисельність управлінського персоналу була майже незмінною і складала 28 осіб, а з 2021 року – 29 осіб. Управлінський персонал складала 11 осіб керівники, 12 осіб – головні спеціалісти (з 2021 року 13 осіб) та 5 осіб – технічний персонал. Чисельність виробничого персоналу зросла на 2 особи.

Отже, провівши аналіз загальної структури та динаміки персоналу, розглянувши організаційну та виробничу структури підприємства, слід відмітити, що показники підприємства характерні для галузі сільського господарства, залежні від економіко-політичної ситуації в країні.

Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – інспектор з кадрів, який підпорядковується директору підприємства та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротації, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна побудова системи менеджменту персоналу підприємства та взаємозв'язок її основних функцій

Деякі з функцій притаманні тільки інспектору з кадрів і виконуються ним самостійно, інші такі як прийняття на роботу, підвищення, зміна посади, вивільнення – разом із вищим керівництвом.

За сучасних умов, керівництво 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.

Підбір персоналу – один з проблемних і, в той же час, один з найнеобхідніших процесів у функціонування товариства. Особливо цей процес був актуальним для підприємства у ті роки, коли відбувалося значне вивільнення персоналу, що потребувало від інспектора з кадрів ефективних заходів поповнення трудових ресурсів. А надважливим завданням стало оптимізація цього процесу та зробити його максимально ефективним.

З цією метою, системою менеджменту персоналу 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 господарства;

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 дозволяють 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 інспектор з кадрів не оцінити не може;

перевірку навичок та вмінь – цей метод можна віднести до професійного тестування. Він полягає в тому, що інспектор з кадрів самостійно або разом з безпосереднім керівником перевіряє вміння і навички, необхідні кандидату для якісного виконання роботи. Звичайно, подібний

метод можна використовувати далеко не в кожному випадку, але він об'єктивний.

Отже, у досліджуваному підприємстві присутня система відбору та оцінки персоналу, його адаптація на основі оцінки ефективності роботи на кожному етапі випробувального терміну, оцінки за результатами проходження випробувального терміну. Також у підприємстві є можливість навчання працівників та їх подальшої професійної оцінки.

Методи оцінки персоналу господарства обираються, виходячи з поставлених цілей та завдань. Наприклад, для визначення рівня професіоналізму співробітників серед виробничого персоналу та складання психологічних портретів співробітників проводиться комбінована оцінка, яка включає тестування, сумування оцінок, бальна оцінка та інтерв'ювання.

Метод тестування дозволяє оцінити персонал досліджуваного підприємства за підсумками виконання поставлених завдань. Метод підсумовування оцінок передбачає оцінку по заданій шкалі, які визначає характеристику працівника, після чого середній показник порівнюється з еталонним. Метод бальної оцінки передбачає нарахування балів кожному співробітнику за конкретні досягнення в трудовій діяльності. За підсумками певного періоду діяльності всі бали сумуються та визначаються найбільш успішні і так звані «відстаючі» співробітники.

Останнім часом, значну увагу у інспектора з кадрів підприємства викликають психологічні методи оцінки персоналу, що дозволяють визначити не тільки наявні особистісні та професійні якості, а й виявити перспективи і можливості в розвитку кожного співробітника. Психологічні методики оцінки професійно-значущих особистісних якостей працівника включають: бесіди; інтерв'ю; психологічне тестування.

Загалом зазначені методи оцінки та атестації персоналу досліджуваного підприємства не є новітніми, але на певний час можуть застосовані для набору та оцінки персоналу. Проте, в подальшому керівництву потрібно звернути увагу на більш інноваційні та, водночас, об'єктивніші методи

атестації та оцінки персоналу.

Відповідно до проведених досліджень можна зробити висновок, що у досліджуваному підприємстві здійснюється розвиток персоналу по типу моделі «Підтримка працівників», тобто виконуються заходи щодо підвищення якості добробуту персоналу: організовані та впроваджені системи соціальної підтримки співробітників підприємства; організовані та реалізовані програми охорони праці і здоров'я працівників; проводяться культурно-освітні заходи; у підприємстві функціонує медпункт; функціонує їдальня та буфет.

У результаті реалізації цих заходів та впровадженні у досліджуваному підприємстві персонал отримує сприятливі умови для здійснення власного розвитку та мотивацію до праці. Підвищення якості трудового життя є однією із стратегічних цілей господарювання та виступає дієвим чинником соціально-економічного розвитку підприємства й досягнення його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Звідси можна виділити два види розвитку персоналу: загальна (первинна) професійна підготовка; підвищення кваліфікації та перепідготовка (рис. 2.3).

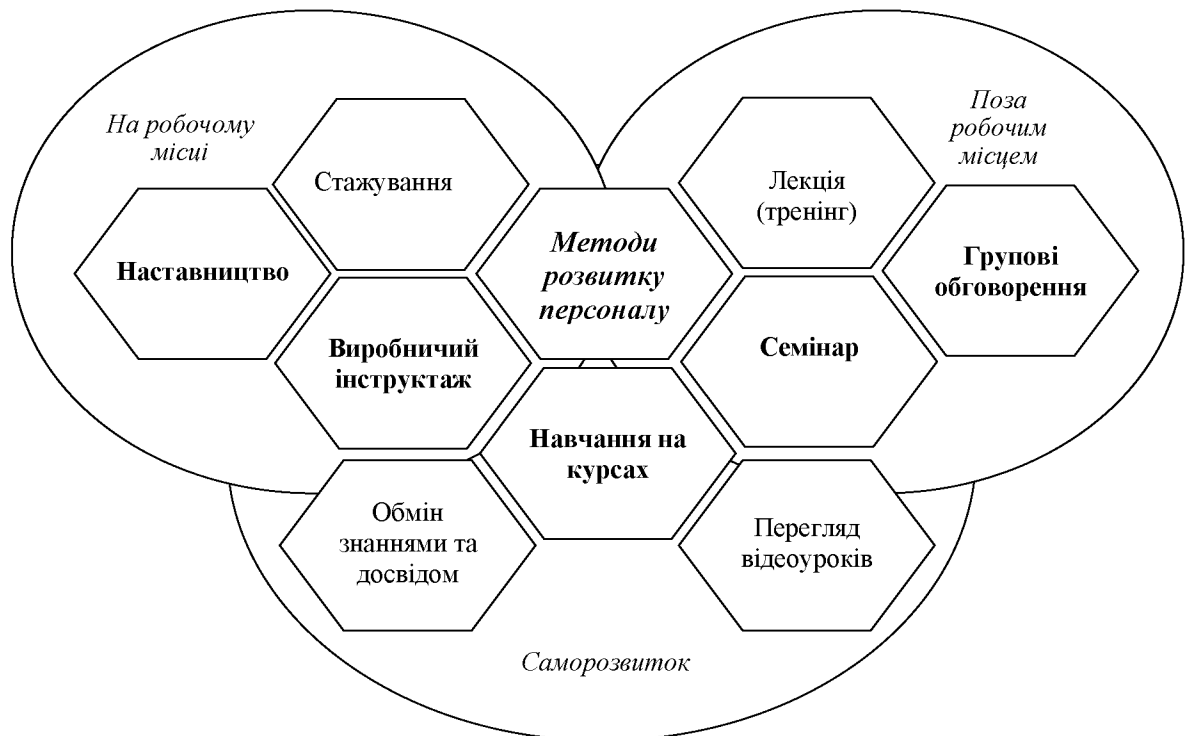


Рис. 2.3. Методи розвитку персоналу підприємства

Загалом навчання персоналу досліджуваного підприємства здійснюється за такими напрямками:

підвищення рівня професійної кваліфікації та розвитку професійних навичок;

планування та контроль ділової кар'єри та професійного просування; формування та розвиток управлінських навичок.

З метою оптимізації та підвищення якості навчання виділено такі категорії працівників, для яких реалізується програми навчання: керівництво господарства (директор, головний бухгалтер); керівники підрозділів АУП, зокрема керівники служб; спеціалісти з різних напрямків (наприклад, фінанси, бухгалтерія); працівники, включені до кадрового резерву, що відображено у табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

#### **Існуючі напрями навчання у підприємстві**

Види навчання	Форми навчання	Цілі навчання	Категорії працівників, що пройшли навчання	Чисельність працівників, які пройшли навчання
Зовнішнє – за програмою Логістика	З відривом від виробництва	Підготовка за новими професіями	Зав. складом	1
Зовнішнє – навчальний семінар з податків	З відривом від виробництва	Підвищення кваліфікації	Бухгалтер	1
Зовнішнє – навчальний семінар для керівників підприємств	Без відриву від виробництва	Підвищення кваліфікації	Директор	1
Внутрішньофірмове – знову прийнятий співробітник – секретар	Без відриву від виробництва	Підвищення кваліфікації	Інспектор з кадрів	1

Отже, у досліджуваному підприємстві присутні більшість функцій та напрямів менеджменту персоналу, але вони є традиційними та застарілими, що знижує їх економічну та соціальну ефективність. Тому у третьому розділі дослідження визначимо новітні їх напрями.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство створене для вирощування сортового насіння і племінної худоби, свиней, а також для впровадження наукових досліджень у виробництво. Дослідне господарство має статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та племзаводу з розведення великої білої породи свиней. Загальна земельна площа підприємства в 2022 році становила 3350 га і складалася із сільськогосподарських угідь та 66 га площі лісу.

2. В цілому підприємство працює досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на даний вид продукції. Діяльність господарства спрямована на формування ресурсного потенціалу, зростання продуктивності, накопичення власного капіталу, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентної позиції на фінансовому та товарному ринках, стабілізує економічне становище, формує стратегію розвитку.

3. Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – інспектора з кадрів, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротації, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу. Деякі з функцій притаманні тільки інспектору з кадрів і виконуються ним самостійно, інші такі – разом із вищим керівництвом. У підприємстві присутні більшість функцій та напрямів менеджменту персоналу: підбір та відбір, прийняття на роботу, адаптація, мотивація, атестація, ротація, розвиток персоналу, вивільнення персоналу, формування кадрової політики, але вони є традиційними та застарілими, що знижує їх економічну та соціальну ефективність.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1. Основні напрямки вдосконалення адміністрування розвитку підприємства**

Розробка життєздатних і значущих програм розвитку персоналу дозволяє персоналу працювати для досягнення цілей компанії і їх особистих цілей. Важко знайти кращий таланти, але ще важче зберегти цей таланти. Якщо ви не будете постійно інвестувати в розвиток своїх співробітників за допомогою успішної підготовки і постійного навчання, допомагаючи їм повністю розкрити свій потенціал, вони можуть піти. Тому дуже важливо, щоб в організації був розроблений план, спрямований на розвиток співробітників. Адміністрування розвитком співробітників для підвищення їх умінь і відповідальності дозволяє вирішити два завдання: забезпечити зацікавленість співробітників в їх майбутньому в підприємстві і дати їм зрозуміти, що підприємство про них піклується. Розвиток співробітників важливий як для роботодавця, так і для персоналу. Адаже в підсумку підприємство отримує більше освічених, ефективних і залучених співробітників.

Першим кроком в розвитку співробітників є створення ІІР – індивідуального плану розвитку для кожного співробітника (з англ. ІІР – Individual Development Plan). Важливо обговорити з співробітником особисті інтереси і кар'єрні цілі. Ця розмова допоможе визначити, які саме сфери варто розвивати. Зрештою, не у всіх однакові цілі або однакові погляди на те, чого вони хочуть досягти в своїй кар'єрі. Хтось взагалі не впевнений, що хоче витратити на це час, тому тут дуже важливий індивідуальний підхід.

План розвитку має передбачати план дій для працівника, який включає

вимірні цілі і реалістичні часові рамки для досягнення кожної з них. Витративши час на обговорення і додавання деталей до плану розвитку співробітників, ви збільшите ймовірність повернення інвестицій.

Необхідно встановити конкретні кількісні показники, щоб допомогти співробітникам зрозуміти, чого він може реально досягти. Якщо ці показники ефективності дотримуються, планка може бути підвищена, щоб співробітник відчував постійний ріст. Спочатку варто ставити більш короткі цілі, а потім, у міру просування, збільшувати складність. Менеджер повинен постійно взаємодіяти зі співробітником, щоб розуміти, де він зараз перебувають у відношенні досягнення ключових цілей продуктивності.

Основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства в умовах сучасної конкуренції є (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Основні напрямки удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

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 обгрунтовані 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. 3.1) 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 3.1

**Програма навчання персоналу, рекомендована для підприємства, 2024 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. 3.2.

Таблиця 3.2

**Тематичний план тренінгу «Креативне лідерство та активація креативного потенціалу команди», рекомендований для підприємства, 2024 р.**

№	Зміст навчального модуля	Кількість годин		
		Аудиторна робота	Самостійна робота	Разом
1	2	3	4	5
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

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	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. 3.3.

Таблиця 3.3

### Оцінка ефективності тренінгової програми для підприємства, 2024 р.

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

Таким чином, проходження тренінгової програми працівниками підприємства дасть змогу підвищити показники господарської діяльності загалом на 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. 3.4).

Таблиця 3.4

### Запропоновані складові частини заробітної плати працівників підприємства, 2024 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 системи управління персоналом підприємства загалом за допомогою ефективною оцінки персоналу, то тут рекомендуємо 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, 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 удосконалення процес адміністрування розвитком персоналу підприємства загалом.

Варто зазначити, що виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів. В даному випадку на основі даних статистичної звітності підприємства 2018-2022 рр. за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій будемо досліджувати залежність прибутку (збитку) підприємства від продуктивності праці одного працівника, як одної із складових розвитку персоналу (додаток Д).

Основною метою розрахунку регресійних моделей та аналізу статистичних коефіцієнтів є визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником, тобто прибутком (збитком) підприємства та продуктивністю праці одного працівника, що в подальшому дослідженні дозволить проводити прогнозування управлінських процесів.

Для розрахунку та обробки даних залежності прибутку (збитку) підприємства від продуктивності праці одного працівника користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: CORREL; TRANSPOSE, FINV та LINEST.

Отримані виробничі регресійні моделі прибутку (збитку) підприємства за останні 5 років можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить

проводити прогнозування цього показника.

Для визначення прогнозу прибутку (збитку) підприємства на 2024 р. проведемо прогнозування продуктивності праці одного працівника з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка найбільш точно співставляє фактичні та теоретичні значення факторної ознаки в часовому вимірі. Отже, прогнозне значення продуктивності праці одного працівника на 2024 р. визначено і становить 298,34 тис. грн/особу. Відмічаємо його зростання, що може бути закономірним явищем.

Далі, проводимо визначення теоретичних та прогнозного значення прибутку (збитку) підприємства на 2024 р. з використанням нелінійної функції  $Y = 3285044,20/X + 4913,10$ . В результаті розрахунку отримано прогнозне значення прибутку підприємства на 2024 р. 17924,31 тис. грн.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення прибутку (збитку) підприємства, 2018-2022, 2024 рр. з використанням нелінійної функції  $Y = 3285044,20/X + 4913,10$  представлено в додатку Д.

Отже, проведене статистичне дослідження та аналіз основних статистичних показників підприємства дозволяє зробити висновок, що використання, обробка та прогнозування управлінських процесів, зокрема адміністрування розвитком персоналу, за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності суб'єкта господарювання на різних рівнях.

### **3.2. Формування стратегії адміністрування розвитком персоналу підприємства**

Стратегічний набір управління розвитком персоналом – це ієрархія стратегій, конкретизованих з урахуванням типів загальнокорпоративної стратегії, підприємницького і трудового потенціалу, а також типу політики розвитку персоналу підприємства. Використаємо загальнокорпоративні стратегії підприємства: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою

підприємства на ринку); стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства, його конкурентні переваги). Стратегії функціонування за класифікацією М. Портера поділяються на такі види: стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування. Стратегії функціонування відображають поведінку підприємства на ринку. Стратегії розвитку підприємства поділяються на: стратегію росту, помірному росту, скорочення, комбіновану стратегію.

Саме на їх основі сформуємо стратегічні набори розвитком персоналу.

Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення цієї стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу.

Стратегія розвитку персоналу, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати якості лідерів.

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації.

Стратегії розвитку організації зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають інші кадрові стратегії.

Якщо підприємство розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу підприємство повинно створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне

підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у випадку коли фірма розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення, перепідготовки, посилення соціальних гарантії, організації відходу на пенсію та ін. Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку підприємства, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної стратегії розвитку підприємства загалом.

Кожній із зазначених стратегій відповідає певний вид стратегії розвитку персоналу. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. Основні цілі стратегії розвитку персоналу: підняття престижу підприємства, формування конкурентних переваг підприємства, визначення ключових факторів успіху, розвиток трудового потенціалу підприємства, забезпечення стабільності та ефективності функціонування внаслідок формування оптимальної структури фахівців. Згідно ієрархічного підходу у процесі розроблення стратегії розвитку персоналу підприємству доцільно поєднувати два шляхи – „зверху-вниз” та „знизу-вверх”, які мають свої сильні і слабкі сторони. У цьому зв'язку доцільно використовувати на підприємстві обидва зазначені підходи одночасно. Підхід „зверху-вниз” передбачає, що керівництво організації визначає загальну стратегію управління розвитком персоналу для всієї організації. Потім вона розбивається на стратегії та плани для кожного з її підрозділів. Далі стратегія розвитку персоналу терміном до п'яти років передається у структурні підрозділи підприємства. На основі цієї стратегії кожний структурний підрозділ розробляє плани організаційно-

технічних заходів на більш короткий період (один-два роки). Відповідно до підходу „знизу-вверх” структурні підрозділи передають свої плани розвитку персоналу керівництву організації, яке затверджує їх у відповідному порядку.

Пропонуємо розробку і реалізацію стратегій розвитку персоналу здійснювати відповідно трирівневої ієрархічної піраміди (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Багаторівнева схема формування стратегій розвитку персоналу

Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізація, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи підприємства обирається стратегічна перспектива для розвитку персоналу. На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення

конкурентних переваг за одним із трьох підходів: фокусування, диференціювання, лідерства за витратами.

Процесний підхід дозволяє аргументовано обґрунтувати вибір стратегії та передбачає проходження певних етапів (рис. 3.3).

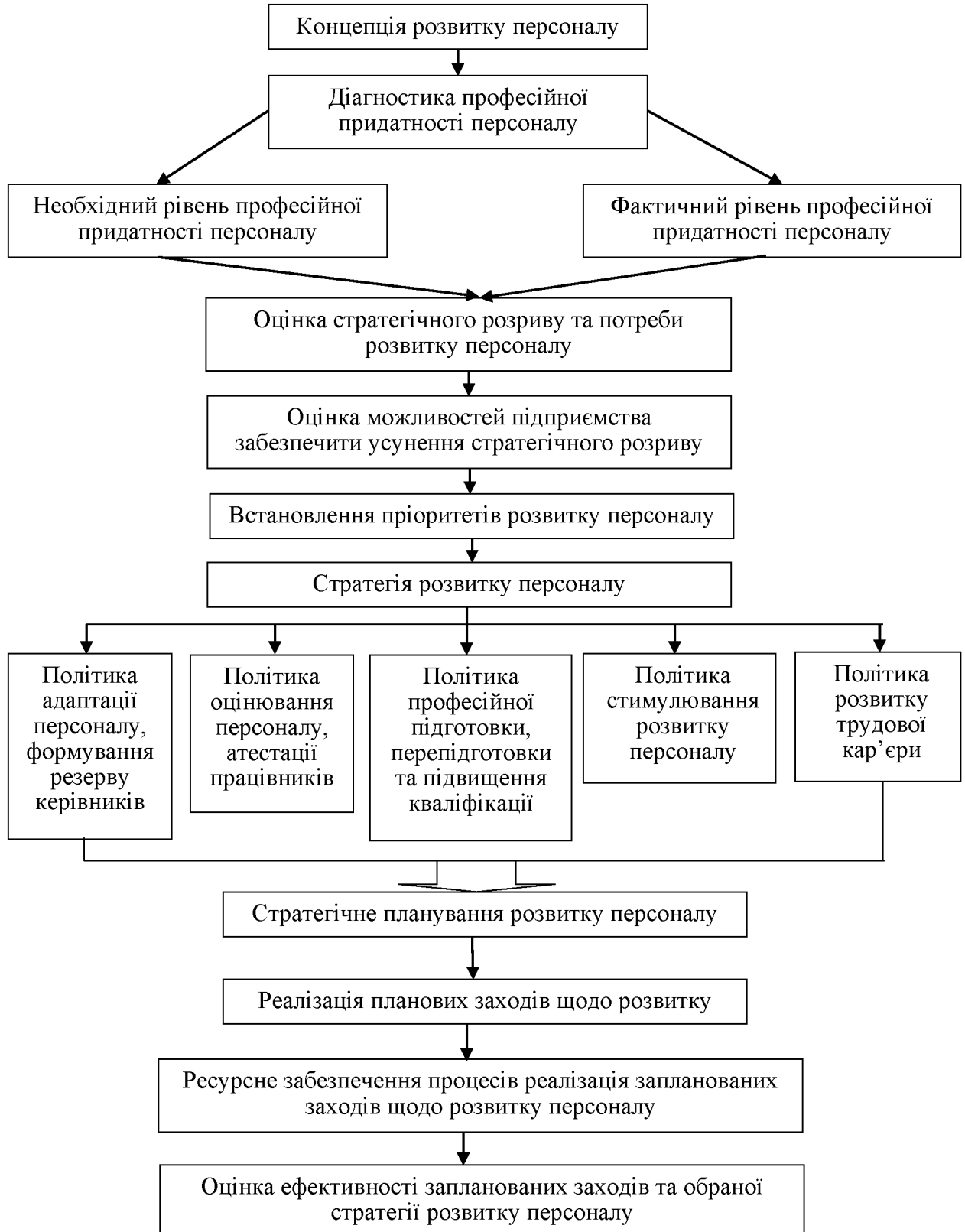


Рис. 3.3. Процесний підхід до формування стратегії розвитку персоналу

Стратегії найнижчого рівня спрямовані на формування конкурентних переваг персоналу підприємства.

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу підприємства є:

- формування концепції розвитку персоналу;
- діагностика професійної придатності персоналу;
- оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;
- оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;
- встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;
- розробка основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;
  - стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);
  - реалізація планових заходів щодо розвитку персоналу, стратегічний контролінг;
  - ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу;
  - оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

На нашу думку, саме такі стратегії дозволять використати можливості розвитку підприємства загалом і забезпечити розвиток персоналу зокрема.

Отже, стратегічне управління розвитком персоналу повинне сприяти посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.

Стратегія управління розвитком персоналу може охоплювати різні аспекти управління персоналом підприємства: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціальнокультурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). Розробляючи стратегію управління розвитком персоналу, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління розвитком персоналу.

Отже, процесний підхід дозволяє розглядати стратегічне управління розвитком персоналу як ітераційний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів в системі стратегічного управління: визначення місії або розробка попередньої концепції розвитку; аналіз поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища; діагностика стану на відповідність стратегічному баченню; визначення цілей розвитку; вивчення альтернативних стратегій розвитку; вибір кінцевого стратегічного набору; стратегічне планування; закріплення стратегічних заходів у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії; організація реалізації стратегічного набору управління розвитком персоналу; стратегічний контроль; оцінка ефективності.

### Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зробити наступні висновки:

1. 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.

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 удосконалення процес адміністрування розвитком персоналу підприємства загалом.

2. Процесний підхід дозволяє розглядати стратегічне управління розвитком персоналу як ітераційний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів в системі стратегічного управління: визначення місії або розробка попередньої концепції розвитку; аналіз поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища; діагностика стану на відповідність стратегічному баченню; визначення цілей розвитку; вивчення альтернативних стратегій розвитку; вибір кінцевого стратегічного набору; стратегічне планування; закріплення стратегічних заходів у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії; організація реалізації стратегічного набору управління розвитком персоналу; стратегічний контроль; оцінка ефективності.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Адміністрування розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі» доцільно зробити наступні висновки:

1. Розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Управління розвитком персоналу – це не одномоментний, повторюваний з певною періодичністю процес, який здійснюється час від часу, що залежить від наявності ресурсів, бажання керівництва, необхідності, викликаного дією зовнішніх чинників. Тільки забезпечення безперервності розвитку дозволить виконати умови якісного управління, постійного еволюційного процесу в єдності досягнення цілей як співробітника, так і підприємства.

2. Система розвитку персоналу у підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим адміністрування розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості; розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості.

3. Підприємство створене для вирощування сортового насіння і

племінної худоби, свиней, а також для впровадження наукових досліджень у виробництво. Дослідне господарство має статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та племзаводу з розведення великої білої породи свиней. Загальна земельна площа підприємства в 2022 році становила 3350 га і складалася із сільськогосподарських угідь та 66 га площі лісу.

4. В цілому підприємство працює досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на даний вид продукції. Діяльність господарства спрямована на формування ресурсного потенціалу, зростання продуктивності, накопичення власного капіталу, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентної позиції на фінансовому та товарному ринках, стабілізує економічне становище, формує стратегію розвитку.

5. Система управління персоналом підприємства побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – інспектора з кадрів, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротации, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу. Деякі з функцій притаманні тільки інспектору з кадрів і виконуються ним самостійно, інші такі – разом із вищим керівництвом. У підприємстві присутні більшість функцій та напрямів менеджменту персоналу: підбір та відбір, прийняття на роботу, адаптація, мотивація, атестація, ротация, розвиток персоналу, вивільнення персоналу, формування кадрової політики, але вони є традиційними та застарілими, що знижує їх економічну та соціальну ефективність.

6. 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.

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 удосконалення процес адміністрування розвитком персоналу підприємства загалом.

Проведене статистичне дослідження та аналіз основних статистичних показників підприємства дозволяє зробити висновок, що використання, обробка та прогнозування управлінських процесів, зокрема адміністрування розвитком персоналу, за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності суб'єкта господарювання на різних рівнях

7. Стратегічне управління розвитком персоналу повинне сприяти посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників.