

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Формування та розвиток HR-маркетингу в підприємстві»**
(на матеріалах державного підприємства «Дослідне господарство «Степне»
Інституту свинарства АПВ НААН України»)

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
заочної форми навчання
Дядик Тетяна Василівна

Керівник: Даниленко Вікторія Іванівна
Рецензент: Шкурко Андрій Віталійович

Полтава – 2024 року

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

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
12 березня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дядик Тетяни Василівни

1. Тема роботи: «Формування та розвиток HR-маркетингу в підприємстві» (на матеріалах державного підприємства «Дослідне господарство «Степне» Інституту свинарства АПВ НААН України»), керівник роботи Даниленко Вікторія, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, затверджені наказом закладу вищої освіти від 20.09.2024 р. № 1356-ст.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 18 від 12 березня 2024 року

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи 27 листопада 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2019-2023 рр.;
- інші інформаційні дані:
- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- інтернет-джерела,
- власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи сутності та необхідності HR-маркетингу в підприємстві.

Розділ 2. Оцінка ефективності використання персоналу та HR-маркетингу в підприємстві.

Розділ 3. Формування ефективної системи HR-маркетингу та HR-брендингу в підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Слюсар В.І., доктор технічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем та технологій	02.09.2024 р.	10.11.2024 р.

7. Дата видачі завдання 12.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.03.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.03.2024-24.03.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	25.03.2024-21.04.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.04.2024-12.05.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	13.05.2024-30.06.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.07.2024-01.09.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.09.2024-10.11.2024	
8	Оформлення тексту роботи	11.11.2024-24.11.2024	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	27.11.2024	
10	Нормо-контроль	27.11.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.11.2024-08.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.12.2024	

Здобувачка вищої освіти

Тетяна ДЯДИК

Керівник роботи

Вікторія ДАНИЛЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ СУТНОСТІ ТА НЕОБХІДНОСТІ HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність HR-маркетингу: формування, функції та значення	9
1.2. Сучасні цифрові технології та HR-практики в HR-маркетингу	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві	40
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR- МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	55
3.1. Напрями розвитку HR-маркетингу та HR-брендингу в підприємстві	55
3.2. Формування механізму підвищення ефективності корпоративного HR-маркетингу	66
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. HR-маркетинг в Україні перебуває на стадії становлення та адаптації до специфіки українського бізнесу. Хоча він і базується на фундаментальних принципах загального маркетингу, проте демонструє значні відмінності, пов'язані з особливостями управління людськими ресурсами. Повільна еволюція кадрових маркетингових технологій зумовлена, зокрема, недостатньою адаптацією традиційних маркетингових інструментів до специфіки внутрішнього ринку праці та відсутністю глибокого розуміння сучасних трендів у сфері управління персоналом.

На ранніх етапах розвитку маркетингу основна увага приділялася вдосконаленню продукту та його просування на ринок. Саме в цей період сформувалася концепція маркетингового комплексу як сукупності взаємопов'язаних інструментів, призначених для формування ціннісної пропозиції та управління взаємовідносинами з клієнтами. За допомогою маркетингового комплексу організація може впливати на поведінку споживачів та досягати поставлених бізнес-цілей.

Розвиток HR-маркетингу в Україні значною мірою обумовлений науковими дослідженнями таких вчених, як: В.М. Абрамов, І.В. Багрова, Д.П. Богиня, О.М. Бородіна, П.Ю. Буряк, В.С. Васильченко, М.Д. Виноградський, В.П. Гаврилюк, А.П. Гетьман, Т.В. Дядик, О.Л. Єськов, Н.І. Єсінова, Т.П. Житник, Г.Т. Завіновська, О.В. Золотарьов, О.І. Іляш, А.В. Калина, А.М. Колот, Т.А. Костишина, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко, М.Й. Малік, М.Б. Махсма, А.П. Міщенко, Л.І. Михайлова, Г.В. Осовська, І.М. Тимош, А.Р. Чикуркова, Г.В. Щекін, Р.А. Яковлев та ін.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на

продовольчому ринку» (державний номер 0122U202073), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз формування та забезпеченості персоналом підприємства та обґрунтування шляхів застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

– висвітлити теоретичні основи сутності та необхідності HR-маркетингу на сучасному ринку праці: сутність та необхідність застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами; сучасні цифрові технології та HR-практики в HR-маркетингу;

– здійснити моніторинг та оцінку HR-маркетингу в підприємстві: надати організаційно-економічну характеристику підприємства та забезпеченість його персоналом: провести оцінку ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві.

– обґрунтувати формування ефективної системи HR-маркетингу та HR-бренда в підприємстві: формування механізму підвищення ефективності HR-маркетингу; запропонувати основні інструменти утримання престижу HR-бренду на сучасному ринку праці.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного використання персоналу підприємства та HR-маркетингу в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні складові HR-маркетингу та його вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база: матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних

звітів «Підприємство», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у набутті подальшого розвитку обґрунтування ефективної системи HR-маркетингу та HR-бренда в підприємстві: формування механізму підвищення ефективності HR-маркетингу; основних інструментів утримання престижу HR-бренду на сучасному ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальший HR-маркетингу в підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на: III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 20 квітня 2023); XI International scientific and practical conference «Innovative Solutions to Modern Scientific Challenges» (February 21-23, 2024 Zagreb, Croatia, International Scientific Unity); VII International scientific and practical conference «Scientific Research: «Theoretical Foundations and Practical Applications» (January 24-26, 2024 Vienna, Austria, International Scientific Unity); XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2024 року).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 4 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,52 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 81 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 27 таблиць, 10 рисунків та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ СУТНОСТІ ТА НЕОБХІДНОСТІ HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність HR-маркетингу: формування, функції та значення

У контексті управління внутрішнім ринком праці маркетинг персоналу відіграє ключову роль у мотивації та залученні співробітників. Завдяки впровадженню HR-маркетингу організації мають змогу ефективно стимулювати працівників до досягнення спільних цілей, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати лояльну та залучену команду, здатну адаптуватися до змін на ринку [47].

HR-маркетинг – це стратегічна функція управління персоналом, спрямована на дослідження ринку праці, формування привабливого іміджу підприємства як роботодавця та забезпечення необхідними кадрами. Завдання HR-маркетингу полягає в плануванні та реалізації заходів щодо залучення, розвитку та утримання талантів, а також у співпраці з зовнішніми партнерами для ефективного управління людськими ресурсами [19, с. 247].

При реалізації HR-маркетингу можна виділити два основних підходи: традиційний та інтеграційний. Традиційний підхід, домінуючий на більшості вітчизняних підприємств, розглядає маркетинг персоналу як окрему функцію служби управління персоналом, обмежену рамками економічної доцільності. Цей підхід характеризується відсутністю системного інтегрування кадрових процесів з іншими функціями підприємства.

Термін «маркетинг персоналу» відображає інтеграцію маркетингових принципів та інструментів у сферу управління людськими ресурсами. Аналіз еволюції маркетингу, як дисципліни, демонструє, що сучасний HR-маркетинг суттєво відрізняється від традиційних підходів до управління персоналом. У

табл. 1.1 наведений порівняльний аналіз технологій, які використовуються в традиційному та сучасному HR-маркетингу [19].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз характеристик традиційних та інтегрованих технологій HR-маркетингу

Технологія традиційного HR-маркетингу	Технологія інтеграційного (сучасного) HR-маркетингу
Пріоритетний підхід до розуміння сутності HR-маркетингу	
Економічний	Соціально-технологічний
Сутність персонал-маркетингової діяльності	
Споживач/роботодавець «орієнтуються на такий товар «робоча сила», який є широкодоступним і продається за низькими цінами. Учасники маркетингової діяльності спрямовують зусилля на досягнення високої «серійності» та створення умов для поєднання здатності до праці з фінансовим капіталом через всілякі види зайнятості».	Перетворення купівельної спроможності споживачів (потенційних чи реальних співробітників сучасної організації) на ефективний попит на специфічний продукт – робоче місце.
Принципи HR-маркетингу	
Домінування логіки економічної доцільності. Обмеження управлінського «масштабу» HR-маркетингу рівнем управлінської функції (управління маркетингом персоналу організації). Системний підхід для використання інструментарію персонал – маркетингу. Основний акцент у реалізації цієї системи робиться на вдосконалення товару («робоча сила»).	Спрямованість на політику соціальної взаємодії між роботодавцем та співробітником (претендентом). Комплексний підхід до розгляду завдань персонал – маркетингової діяльності на стратегічному та тактичному рівнях (маркетингове управління персоналом). Системний підхід у використанні інструментарію персонал – маркетингу. Основний акцент у реалізації цієї системи робиться на соціальний обмін між виробником (роботодавцем) та споживачами (справжніми та майбутніми співробітниками).

Персонал організації є найважливішим ресурсом будь-якої організації, і тільки та організація, керівництво якої розуміє і приймає його цінність, домагається високої конкурентоспроможності на ринку. «Вирішенням більшості проблем неефективності традиційного підходу в галузі управління персоналом є застосування технології маркетингу персоналу» [21]. Заміщення вакансії – головна функція, яку покликаний виконувати маркетинг персоналу. У найзагальнішому сенсі під маркетингом персоналу

розуміють діяльність організації, спрямовану на залучення претендентів на вакантні місця. Сутність маркетингу персоналу представлено на рис. 1.1 [5].

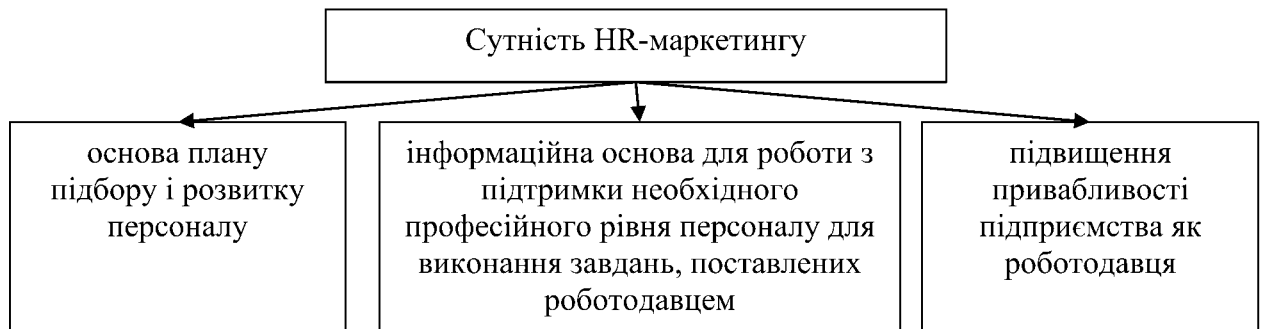


Рис. 1.1. Сутність маркетингу персоналу

Під час організації процесу маркетингу персоналу важливо розуміти, що на ринку праці, де зустрічаються роботодавець і претендент, перевага буде в того роботодавця, чий імідж позитивний. Ці організації мають переваги, а отже, вони більш конкурентоспроможні [57, с. 254].

Здобувач насамперед розглядає умови праці та обирає найприйнятніші для себе, а роботодавець висуває вимоги до кандидата «до його певних особистісних і професійних характеристик» [7]. Загалом, маркетинг персоналу спрямований на формування бренду роботодавця. Позитивний імідж роботодавця дає змогу швидко формувати кадровий резерв і закривати вакантні місця. «Зацікавленість роботодавця у своїх співробітниках спонукає людину мобілізувати всю свою енергію та ініціативи на досягнення поставлених компанією цілей» [32].

Нині існує низка великих компаній, які мають позитивний імідж у претендентів. Проте під час організації маркетингу персоналу необхідно пам'ятати і про його недоліки:

1) маркетинг персоналу створює напругу всередині трудового колективу, є основою конкуренції та боротьби між співробітниками за просування кар'єрними сходами;

2) необхідність розробки системи адаптації нових співробітників;

3) постійні витрати, причому їхній бюджет, як правило, досить великий [16, с. 148].

HR-маркетинг є стратегічним інструментом управління персоналом, який спрямований на досягнення цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами. Він включає в себе комплекс заходів, пов'язаних з аналізом ринку праці, розробкою пропозицій для кандидатів, формуванням позитивного іміджу підприємства як роботодавця та управлінням взаємовідносинами зі співробітниками (рис. 1.2).

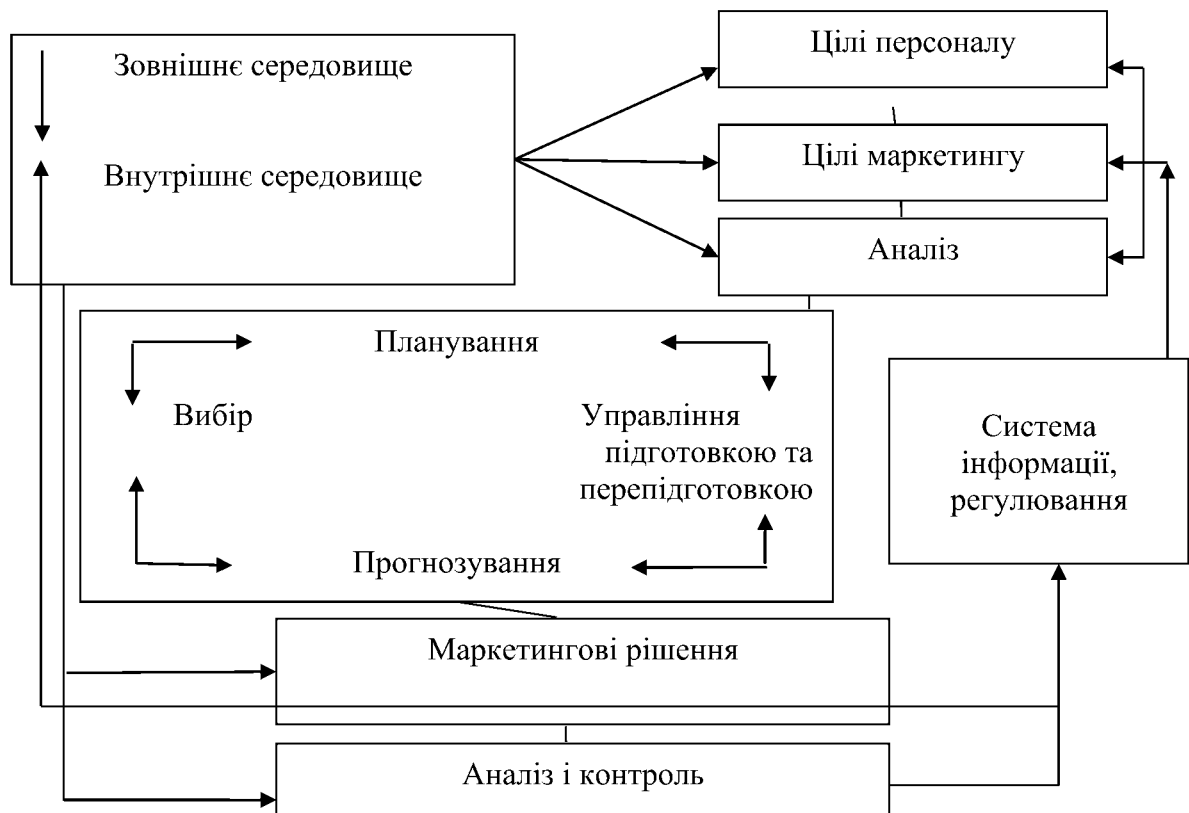


Рис. 1.2. Формування HR-маркетингу в підприємстві [51, с. 63]

Ефективність маркетингового управління організацією значною мірою залежить від успішної реалізації маркетингу персоналу. Останній дозволяє узгодити потреби бізнесу з потенціалом трудових ресурсів, забезпечуючи таким чином досягнення стратегічних цілей підприємства [17].

HR-маркетинг покликаний розглядати вакансію, як продукт, який потрібно просувати на ринку праці, що, безумовно, робить, з одного боку, цінним для претендента, а з іншого – підвищує імідж підприємства,

забезпечуючи при цьому зростання її конкурентоспроможності. HR-маркетинг – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення компаній довгостроковим постачанням людських ресурсів. [24].

Використання методів маркетингу в управлінні персоналом дає підприємства можливість правильно вибудувати свої відносини з внутрішнім і зовнішнім ринком праці. На внутрішньому ринку метою кадрового маркетингу є створення сприятливого середовища, в якому співробітники можуть реалізувати свій творчий потенціал, і формування лояльного ставлення до організації серед співробітників. На зовнішньому - формування і підтримка іміджу роботодавця, а також сприяння внутрішній роботі з персоналом. Маркетинг персоналу виступає в ролі форми обміну між зовнішнім і внутрішнім ринками праці. Взаємодію внутрішнього і зовнішнього ринків праці можна уявити у вигляді схеми, представленої на малюнку нижче [17].

Можна виокремити два основні аспекти у визначенні складу і завдань системи HR-маркетингу:

1. Розглядаючи персонал як внутрішніх клієнтів, компанія впроваджує маркетинговий підхід до управління людськими ресурсами. Метою такого підходу є створення привабливого робочого середовища, яке б задовольняло потреби та очікування співробітників, стимулюючи їхню лояльність та продуктивність. Таким чином, організація здійснює «продаж» своєї корпоративної культури та можливостей для професійного зростання [6, 8, 10, 13].

2. Функції HR-відділу спрямовані на виявлення та задоволення потреб підприємства в людських ресурсах. HR-маркетинг розглядає робоче місце як продукт, який має задовольняти потреби та очікування потенційних співробітників. Компанія, застосовуючи маркетингові інструменти, створює унікальну пропозицію, що відрізняє її від конкурентів на ринку праці. Маркетинг персоналу є стратегічним інструментом, що виконує такі завдання:

- встановлює напрямки довгострокового та повсякденного планування щодо персоналу,
- збирає дані про зовнішній і внутрішній ринок праці для прийняття обґрунтованих рішень,
- формує привабливий імідж підприємства, взаємодіючи з цільовими групами потенційних співробітників [3].

Маркетинг персоналу являє собою інтегрований процес розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами, який складається з низки взаємопов'язаних етапів, детально відображених на рис. 1.3.

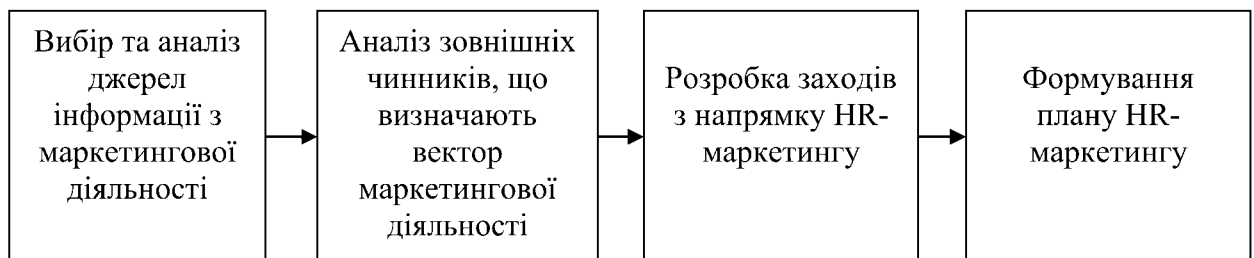


Рис. 1.3. Розробка та впровадження HR-маркетингових планів на підприємствах [22, с. 144]

Однією з основних частин HR-маркетингу є внутрішній маркетинг, метою якого є навчання та мотивація співробітників, а також створення сприятливих умов для їхньої роботи в згуртованій команді. Внутрішній маркетинг взаємодіє з кадровою політикою організації. Він досліджує рівень задоволеності співробітників роботою, розробляє корпоративні стандарти обслуговування клієнтів, просуває продукт усередині підприємства, поширює дані про його переваги і технології виробництва, а також робить співробітника ефективним інструментом формування корпоративної культури [57].

Внутрішній маркетинг використовує аналогічні традиційному маркетингу інструменти, адаптуючи їх до специфіки взаємовідносин між компанією та її персоналом. Робоче місце виступає «продуктом», який компанія «продає» своїм співробітникам, пропонуючи умови праці, що

відповідають їхнім потребам та очікуванням. При цьому, на відміну від зовнішнього маркетингу, внутрішній фокусується на задоволенні потреб «внутрішніх клієнтів» – співробітників, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та продуктивності.

HR-маркетинг – це комплексний функціонал управління персоналом, що передбачає систематичне дослідження ринку праці, аналіз попиту та пропозиції на робочу силу, а також розробку стратегій залучення, розвитку та утримання персоналу. Ця функція включає в себе взаємодію з різноманітними інститутами ринку праці, такими як навчальні заклади, служби зайнятості та біржі праці, з метою формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця [4].

Завдяки HR-маркетингу компанія переходить від пасивного пошуку персоналу до активного формування свого бренду як привабливого роботодавця. Це дозволяє проактивно впливати на ринок праці та залучати талановитих співробітників, які відповідають стратегічним цілям організації.

Будучи невід’ємною частиною кадрової політики, HR-маркетинг охоплює різні рівні управління організацією. Якщо стратегічний рівень визначає загальну напрямленість розвитку людських ресурсів, то тактичний і оперативний рівні відповідають за реалізацію конкретних заходів. У цій статті ми детально розглянемо стратегічний рівень HR-маркетингу.

Стратегічний HR-маркетинг є невід’ємною складовою загальної стратегії організації. Його цілі безпосередньо пов’язані з досягненням бізнес-цілей підприємства. Процес HR-маркетингу передбачає послідовне виконання низки функцій, спрямованих на залучення, розвиток та утримання персоналу. Цілі стратегічного HR-маркетингу можуть бути класифіковані за двома основними критеріями: ділові (безпосередньо пов’язані з бізнесом) та формальні (економічні та соціальні). (табл. 1.2) [16, с. 159].

Слід зазначити принципи побудови маркетингу персоналу для підприємства: маркетинг персоналу широкому значенні – філософія,

стратегія управління людськими ресурсами, у вузькому значенні – функція управління персоналом для підприємства.

Таблиця 1.2

Стратегічні цілі HR-маркетингу підприємства

Вимоги до цілей	Ділова мета маркетингу персоналу	Формальні цілі маркетингу персоналу	
		Економічні	Соціальні
Зміст	Формування і розвиток кадрового потенціалу для забезпечення дієздатності організації	Економічність і рентабельність як критерії реалізації заходів, пов'язаних із персоналом	Особистісні очікування і суб'єктивні відчуття корисності як критерій упровадження заходів, пов'язаних із персоналом
Критерії реалізації	Забезпечення відповідності компетенцій персоналу вимогам організації за кількістю, якістю та місцем застосування	Необхідні умови, що задовольняють досягненню мети (наприклад, упевненість в об'єктивності та довгостроковості ділового оцінювання під час атестації)	Необхідні умови, що задовольняють досягненню мети (наприклад, дотримання стабільних соціальних норм і правил поведінки в організації)
Терміни реалізації	Узгодження компетенцій співробітників із вимогами організації з урахуванням фактора часу	Встановлення формальних економічних цілей і завдань з урахуванням фактора часу	Встановлення формальних соціальних цілей і завдань з урахуванням фактора часу

Формування ефективного HR-маркетингу на сучасному підприємстві обумовлене комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких вирізняються: організаційна структура управління, стан кадрового потенціалу, динаміка вакантних посад та корпоративна культура (рис. 1.4).

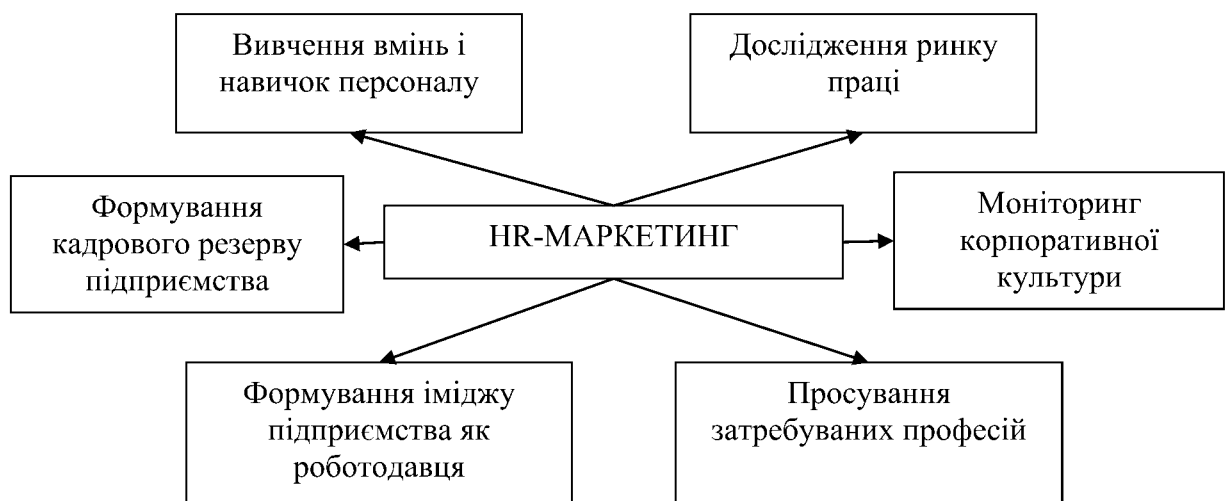


Рис. 1.4. Елементи маркетингу персоналу

У широкому значенні розуміння маркетинг персоналу може розглядатися як філософія та стратегія управління людськими ресурсами. Персонал підприємства у сенсі розглядається як зовнішніх і внутрішніх клієнтів цього підприємства (табл.).

Таблиця 1.3

Склад і зміст вимог до персоналу, які висувають сучасні роботодавці

Вимоги	Зміст показників, що характеризують вимоги
1. Продуктивність праці	1. Якість праці – якість виконання посадових обов’язків, придатність результатів використання суміжними ланками оргструктури, ретельність, акуратність, раціональність виконання, надійність представлених результатів. 2. Виконання завдань у строк
2. Здібності працівника	1. Рівень освіти. 2. Основні та додаткові знання. 3. Практичні навички. 4. Досвід роботи у певній сфері діяльності. 5. Навички виконання загальних функцій управління – здатність до раціонального планування та організації роботи, здатність пристосовуватися до нової ситуації у разі відхилення від наміченого раніше ходу розв’язання задачі тощо. 6. Кмітливість – здатність швидко та диференційовано сприймати суть справи. 7. Сміслові та оціночні здібності – здібності аналізувати проблеми та робити висновки. 8. Здатність до рішень та готовність відстоювати свої наміри, незважаючи на зовнішній опір.
3. Характеристики особистості працівника	1. Особисті якості, необхідні для певного виду діяльності. 2. Здатність до сприйняття професійних навантажень – здатність до концентрації зусиль, пам’яті, уваги, вміння якісно виконувати роботу за умов дефіциту часу. 3. Здатність до навчання. 4. Комунікабельність. 5. Зовнішній вигляд.
4. Мотиваційні установки працівника	1. Сфера професійних інтересів. 2. Прагнення самореалізації через професійне і посадове зростання, через стрімку кар’єру. 3. Зацікавленість у роботі у конкретній організації, за певною посадою чи характером роботи. 4. Визначеність власних професійних перспектив.
5. Професійна поведінка працівника	1. Готовність до праці – виявляється у виконанні завдань – енергія та інтенсивність, готовність до виконання завдань, що виходять за формальні рамки опису посади. 2. Особиста ініціатива. 3. Стиль спілкування у рамках професійних взаємин із колегами, зовнішніми партнерами, клієнтами тощо. 4. Навички співробітництва та взаємодопомоги. 5. Здатність до риторики чи письмової роботи.

Основна мета маркетингу – створення оптимальних комфортних умов для кадрового складу та найкраще використання його знань, навичок, умінь та творчих здібностей [65].

У вузькому значенні принцип передбачає розуміння маркетингу персоналу як специфічну функцію служби управління персоналом даного підприємства. Ця управлінська функція спрямовано формування кадрового резерву, виявлення поточних потреб підприємства у кадрах, пошук необхідних трудових ресурсів [31, 42].

Поставлені цілі комерційної організації прямо пропорційні вимогам до персоналу. При цьому обов'язково повинні враховуватись його соціальні потреби у процесі здійснення професійної діяльності [24].

В основі прийняття управлінських рішень у галузі маркетингу персоналу лежить маркетингова інформаційна система, яка дозволяє здійснювати обмін різними відомостями між ринком праці та підприємством.

Ключовими джерелами інформації для ефективного управління персоналом є:

- навчальні програми вишів,
- пропозиції комерційних навчальних центрів,
- аналітика державної статистики,
- повідомлення служб зайнятості,
- фахова література та експертні оцінки.

Ці дані допомагають компаніям розуміти потреби ринку праці, визначати потенційних кандидатів та розробляти ефективні стратегії залучення та утримання співробітників [38].

Профіль сучасного працівника включає в себе не тільки жорсткі навички (hard skills), такі як знання іноземних мов, володіння спеціальним програмним забезпеченням, але й м'які навички (soft skills), що сприяють ефективній взаємодії в колективі та досягненню поставлених цілей. Крім того, роботодавці все більше уваги приділяють мотивації кандидатів та їхній здатності до адаптації до змін [47].

Загалом слід зазначити, що маркетинг персоналу є напрямом маркетингової діяльності, орієнтиром якої є підтримка кадрового потенціалу підприємства на відповідному рівні запитам сучасного ринку праці. До основних елементів, що формують маркетинг персоналу, належать: дослідження умінь та практичних навичок персоналу, формування кадрового резерву підприємства, просування затребуваних професій, формування іміджу організації як роботодавця, оцінка потенціалу майбутнього працівника [23, с. 259-260].

Ефективний маркетинг персоналу є стратегічним інструментом, який дозволяє не лише покращити позиції підприємства на ринку, але й забезпечити її стійкий розвиток. Завдяки впровадженню сучасних методів мотивації, створенню позитивного іміджу підприємства як роботодавця та розвитку інноваційної культури, ми підвищуємо залученість співробітників, їхню продуктивність та лояльність, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Отже, маркетинг персоналу – це інвестиція в майбутнє підприємства. Ефективно побудована система управління персоналом дозволяє не тільки залучити талановитих фахівців, але й створити сильну команду, здатну досягати високих результатів. Маркетинг персоналу – це не просто залучення нових співробітників. Це комплекс заходів, спрямованих на покращення іміджу підприємства як роботодавця, залучення та утримання компетентних фахівців і підвищення їхньої задоволеності роботою.

1.2. Сучасні цифрові технології та HR-практики в HR-маркетингу

HR-маркетинг (Employer branding) – це стратегія залучення, утримання та управління талантами за допомогою методів та інструментів, запозичених з маркетингу. Останніми роками значимість HR-маркетингу значно зросла. У сучасному світі конкуренція на ринку праці досягла високих рівнів, і компаніям стає дедалі складніше залучати та утримувати талановитих фахівців [4, с. 67]. Одним із ключових аспектів HR-маркетингу є його здатність підтримувати та просувати бренд роботодавця.

Бренд роботодавця – це образ хорошої підприємства, в якій хочеться працювати, в очах усіх зацікавлених сторін (нинішніх і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів тощо) [3, с. 220]. Грунтуючись на принципах маркетингу, підприємства використовують свої цінності, культуру та переваги, щоб привернути увагу кандидатів і переконати їх у виборі даної організації як місця роботи. Крім того, застосування технологій HR-маркетингу допомагає будувати довгострокові відносини з потенційними кандидатами, навіть якщо вони не готові до найму. Це створює пул кандидатів, готових приєднатися до підприємства в майбутньому, що забезпечує стабільне постачання організації талановитими фахівцями.

Цифрові технології являють собою широкий спектр інструментів і платформ, що базуються на використанні інформаційних технологій для поліпшення ефективності бізнес-процесів. Вони включають в себе програмні рішення для автоматизації операцій, аналітичні системи для прийняття управлінських рішень, а також онлайн-платформи для взаємодії та обміну інформацією [44, с. 178].

Цифрові технології в HR-маркетингу являють собою потужний інструментарій, який революціонізує способи залучення, утримання та управління кадрами в організації. Взаємодія цифрових інструментів з HR-

процесами забезпечує компаніям більшу гнучкість, ефективність і точність у реалізації стратегій управління персоналом.

Сучасна динаміка ринку праці передбачає безперервні зміни та адаптацію HR-практик до нових вимог і очікувань кандидатів. У цьому контексті цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасних HR-стратегій, надаючи компаніям інноваційні інструменти для ефективного залучення та утримання персоналу [13, с. 16-17].

Розглянемо основні цифрові технології, які застосовуються в HR-маркетингу. Соціальні мережі та SMM. В епоху цифровізації ключовим методом залучення цільової аудиторії є використання соціальних мереж. Соціальні платформи давно перетворилися не тільки на засіб спілкування між особистими контактами, а й на важливий інструмент для ділових комунікацій. У розвинених країнах, як-от країни Європейського Союзу та США, великі підприємства включають до свого штату фахівця із соціальних медіа (SMM-фахівця), щоб просувати свої стратегічні ідеї та поширювати інформацію про свій HR-бренд через мережу Інтернет [5, с. 51].

SMM-фахівець активно працює з таргетованою рекламою – це вид реклами, за якої рекламні повідомлення спрямовані на певну аудиторію, що найімовірніше зацікавлена в продукті чи послугі, пропонованій рекламодавцем. Цей підхід дає змогу оптимізувати витрати, оскільки рекламні оголошення показуються тільки цільовій аудиторії, що підвищує ефективність і результативність кампанії. HR-відділи можуть використовувати таргетовану рекламу для залучення кандидатів, які відповідають певним критеріям (досвід роботи, освіта, професійні навички та географічне місце розташування) [34, с. 50].

Під час роботи з брендом роботодавця соціальні мережі можна використовувати не тільки як майданчики для розміщення реклами, а й як можливість транслювати корпоративну культуру і підтримувати імідж підприємства. В Україні існує кілька великих соціальних мереж, за допомогою яких можна просувати бренд роботодавця. Ще одним важливим

інструментом HR-маркетингу є сайт підприємства, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Елементи цифрових технологій в HR-маркетингу

Цифрова технологія	Опис
Email-маркетинг	Використовується для розсилки інформації про вакансії, події підприємства, оновлення та інші важливі повідомлення для кандидатів.
HR-відеомаркетинг	Передбачає використання відео-контенту для просування бренду роботодавця, включно з відео про компанію, її культуру, інтерв'ю зі співробітниками та історії успіху тощо.
Event-маркетинг	Охоплює проведення заходів, як-от вебінари, семінари, конференції та HR-тренінги, спрямованих на залучення, утримання й утримання талановитих співробітників через обмін знаннями, досвідом і мережеві зв'язки
Робота з відгуками	Включає збір і аналіз онлайн відгуків від співробітників про компанію, а також надання зворотного зв'язку щодо них, що дає змогу компаніям покращувати свою репутацію як роботодавця.

Корпоративний сайт служить важливим джерелом інформації про компанію для потенційних претендентів. На сайті надається детальна інформація про корпоративну культуру, цінності, місію і бачення підприємства. На сайті також можуть бути розміщені актуальні вакансії та EVP (ціннісна пропозиція для співробітників), що сприяють залученню й утриманню претендентів. Корпоративний сайт дає змогу компаніям вимірювати ефективність своїх HR-маркетингових стратегій. За допомогою аналітичних інструментів можна відстежувати кількість відвідувачів, їхню поведінку на сайті, конверсію в подачу заявок та інші метрики, що дає змогу оптимізувати контент і покращувати результативність HR-маркетингу [5].

Розглянувши основні цифрові технології в HR-маркетингу, можна виокремити низку викликів і перспектив розвитку, з якими вони можуть зіткнутися [54, с. 5].

Виклики цифрові технології в HR-маркетингу:

1. Збільшення конкуренції. З розвитком цифрових технологій кількість компаній, що застосовують їх у HR-маркетингу, постійно зростає. Це створює підвищену конкуренцію за талановитих співробітників і вимагає від

компаній більш інноваційних та ефективних підходів до залучення й утримання персоналу.

2. Великі обсяги даних. Зі зростанням кількості каналів та інструментів цифрового маркетингу в HR-сфері, підприємства стикаються з величезними обсягами даних, які необхідно обробляти й аналізувати. Це представляє складність в управлінні даними і виявленні ключових трендів для ухвалення правильних рішень у HR-стратегії.

3. Необхідність постійного оновлення навичок. Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає від HR-фахівців і маркетологів постійного оновлення своїх навичок і знань. Середовище, що постійно змінюється, вимагає гнучкості та адаптивності в застосуванні нових інструментів і методів [22, с. 35].

Перспективи розвитку цифрові технології в HR-маркетингу:

1. Підвищення ефективності підбору персоналу. Цифрові технології дають змогу автоматизувати багато процесів підбору персоналу, що скорочує час і витрати на найм, а також покращує якість кандидатів, яких підбирають.

2. Персоналізація маркетингових стратегій. Цифрові технології дають змогу компаніям створювати більш персоналізовані маркетингові стратегії, враховуючи вподобання та потреби різних груп кандидатів. Це допомагає поліпшити залученість і залучення талановитих співробітників.

3. Розвиток аналітики та метрик. Цифрові технології надають ширші можливості для аналізу та вимірювання ефективності HR-маркетингу. Розвиток аналітичних інструментів дає змогу компаніям точніше оцінювати результати своїх маркетингових кампаній і виявляти області для поліпшення.

4. Використання нових каналів комунікації. Цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії з потенційними кандидатами через різні онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні додатки та інші канали. Це дає змогу компаніям додатково розширити свою аудиторію та покращити зв'язок із нею [76, с. 281].

Таким чином цифрові технології мають величезний потенціал у галузі HR-маркетингу, перетворюючи способи, якими підприємства залучають, утримують і розвивають таланти. Вони дають змогу поліпшити процеси найму, адаптації, навчання та управління персоналом, що призводить до ефективнішої роботи підприємства та підвищення задоволеності співробітників. Однак використання цифрових технологій в HR-маркетингу вимагає комплексного підходу і грамотного управління, щоб вони приносили реальну цінність і давали конкурентну перевагу на ринку праці. Тільки таким чином підприємства зможуть успішно пристосуватися до швидко мінливих вимог і очікувань сучасних кандидатів і співробітників, забезпечуючи стабільне зростання і розвиток бізнесу в цифрову епоху [3, с. 9].

Сучасний ринок праці послуг характеризується високою плинністю кадрів, тривалими термінами закриття вакансій та дефіцитом кваліфікованих фахівців. У цьому контексті HR-бренд відіграє ключову роль, оскільки дозволяє компаніям виділитися на ринку праці та залучити та утримати талановитих співробітників.

Вивчення практик подання HR-бренду [2] в даний час дозволило виявити такі тренди:

1. Трансляція життя команди в корпоративних акаунтах соцмереж – 49% роботодавців у 2024 р. планують зробити основний акцент на формування зовнішнього бренду, за допомогою якого залучатимуть претендентів [4].

В епоху соцмереж HR-бренд можна зміцнити за рахунок розміщення в корпоративних акаунтах наступного контенту (табл. 1.5).

На відміну від сайтів, де людина заходить, щоб знайти роботу цілеспрямовано, соціальні мережі впливають на підсвідомість людини, її емоційне тло побачивши контент підприємства. Важливо максимально наблизити зміст контенту до цільової аудиторії претендентів [3].

2. Новий підхід до віддаленої та гібридної роботи.

Баланс офісної та віддаленої роботи стане дуже привабливим для претендентів, зручним для низки співробітників, що допоможе побудувати ефективно процес залучення кандидатів до підприємства.

Таблиця 1.5

Зміст контенту в корпоративних акаунтах для зміцнення HR-бренду

Зміст контенту	Опис
Опис підприємства.	У доступній формі описується, чим займається компанія, які переваги роботи у ній.
Вакансії	Публікується інформація для шукачів про вакансії та як успішно пройти співбесіду. Спілкування з претендентами будується вже на етапі відповідей на запитання в повідомленнях та коментарях
Цінності підприємства.	Здобувачеві, який заходить на сторінку спільноти або на канал, слід дати можливість оцінити, впишеться він у потенційний колектив чи ні. У зв'язку з цим, потрібно показати не лише роботу співробітників, а й їхні корпоративні заходи, життя в підприємства: загальноприйняті та професійні свята, національні свята, туристичні походи, спортивні змагання.
Корисна інформація від першої особи.	Робляться публікації міні-інтерв'ю співробітників, відео-інтерв'ю, в яких розповідається про проекти підприємства, про вдосконалення бізнес-процесів, про можливості. Наприклад, як у підприємства влаштовують дні відчинених дверей для майбутніх співробітників, конкурси та інтелектуальні ігри для студентів.
Взаємодія з особистими сторінками працівників.	Репости публікацій з облікових записів співробітників, у яких вони якимось чином згадують про компанію.
Проведення інтерактивів.	Це можуть бути тематичні конкурси репостів, фотографій, відеороликів, в яких беруть участь як працівники підприємства, так і претенденти, і всі, хто регулярно відвідує сторінку підприємства в соцмережі. Таким чином, у підприємства вибудовується зв'язок не лише між співробітниками, збільшується їхня лояльність та мотивація до роботи, а й з потенційними кандидатами

3. Фокус на добробуті співробітників.

Лінійним керівникам пропонується планувати з кожним співробітником підприємства бесіди протягом року:

– Постановка цілей – це планування, коли співробітники та менеджери узгодять цілі та перспективи розвитку (у січні).

– Обговорення кар'єри – менеджер зазначає виконану роботу і дає рекомендації, що зроблено правильно, яких було допущено помилок (у червні).

- Контроль показників у середині року. Надає можливість отримати підтримку від менеджера та допомогу, щоб підтримати розвиток кар'єри співробітника (у липні).

- Річна атестація передбачає перевірку, що і як співробітник зробив (у грудні).

- Перегляд заробітної плати. Яких результатів було зроблено і як це було досягнуто (у січні наступного року) [54, с. 158].

Такі заходи допоможуть підприємства: скоротити вартість залучення співробітників; утримати співробітників та запобігти втратам інвестицій у персонал; знизити плинність кадрів; підвищити продуктивність праці; домогтися більшої лояльності з боку клієнтів (задоволений співробітник переносить свою лояльність на споживачів підприємства).

4. Щотижневі зустрічі для відпочинку та розвитку.

Наприклад, в останній робочий час останнього робочого дня тижня підприємства організують зустрічі працівників. Такі зустрічі – це можливість втекти від рутинних завдань і ненадовго поринути у нову тему або поділитися знаннями з колегами. На таких зустрічах:

- обговорюються маркетингові тренди та інструменти, креативні методи, що використовуються іншими компаніями, тайм-менеджмент та багато іншого;

- проводиться лекторій на теми: від техніки правильного сну до історії літературних жанрів;

- організуються інтерактиви: вікторини, тренінги з ораторської майстерності, квізи;

- підбиваються підсумки кварталу: керівництво в неформальній обстановці розповідає, яких цілей вдалося досягти [3, 20].

У форматі таких зустрічей є кілька особливостей: по-перше, такі зустрічі – це робоче завдання, тому має займати більше 1-2 годин; по-друге,

теми не повинні повторюватися, щоб співробітникам було цікаво ними ходити; по-третє, максимально тепла та неформальна атмосфера.

Все частіше роботодавцям доводиться пристосовуватись до кон'юнктури ринку праці. Просувати не лише свій бренд як виробника, чи продавця, а й заявляти про свою цінність як роботодавця. Фахівцям сфери управління людськими ресурсами необхідно пам'ятати, що до HR-брендингу входять усі процеси та практики, що формують позитивне ставлення потенційних та нинішніх співробітників до роботи в підприємства. Цифрова трансформація у сфері HR-маркетингу перетворюється на процес оптимізації, який тягне за собою модифікування операційних процесів управління персоналом, щоб вони стали автоматизованими, контрольованими даними та технологічно складними. Фокус відділу кадрів змістився на оптимізацію продуктивності співробітників, залучення, командної роботи та кар'єрних можливостей. Одна з його цілей – дати людям ресурс на виконання роботи у більш ефективному ключі [1, с. 3-10].

Нова система та впровадження цифрових елементів для реєстрування, оцінки продуктивності, опитувань робітників, розрахунку доходу співробітників та всього подібного створює для підприємства вектор гнучкості. З'являється можливість відкрити та опрацювати документ автоматично, при цьому заощадивши масу часу та виключивши кропітку затяжну роботу. Насамперед це дозволить HR-команді належним чином документувати всі дані в електронному вигляді. Оскільки це дозволяє автоматизувати HR-процес, на сучасних платформах менеджери зможуть у цифровому вигляді затверджувати/відхиляти запити співробітників на відгули, планувати зміни та створювати таблиці обліку робочого часу, за якими співробітники можуть відстежувати понаднормову роботу, керувати витратами підприємства та інтерактивними звітами [2, с. 186-189].

Однак еволюція йде в обидві сторони: не лише рекрутери знаходять нові та швидкі способи працевлаштування талановитих робітників. Кандидати також знають про попит на робочі місця, і вони полегшують своїм

потенційним менеджерам роботу при працевлаштуванні, використовуючи онлайн-профілі, цифрові порт-фоліо і соціальні мережі.

Висновки до розділу 1

1. HR-маркетинг в Україні перебуває на стадії становлення та адаптації до специфіки українського бізнесу. Хоча він і базується на фундаментальних принципах загального маркетингу, проте демонструє значні відмінності, пов'язані з особливостями управління людськими ресурсами. Повільна еволюція кадрових маркетингових технологій зумовлена, зокрема, недостатньою адаптацією традиційних маркетингових інструментів до специфіки внутрішнього ринку праці та відсутністю глибокого розуміння сучасних трендів у сфері управління персоналом.

2. HR-маркетинг – це стратегічна функція управління персоналом, спрямована на дослідження ринку праці, формування привабливого іміджу підприємства як роботодавця та забезпечення організації необхідними кадрами. Завдання HR-маркетингу полягає в плануванні та реалізації заходів щодо залучення, розвитку та утримання талантів, а також у співпраці з зовнішніми партнерами для ефективного управління людськими ресурсами.

3. HR-маркетинг розглядає робоче місце як продукт, який має задовольняти потреби та очікування потенційних співробітників. Компанія, застосовуючи маркетингові інструменти, створює унікальну пропозицію, що відрізняє її від конкурентів на ринку праці. Маркетинг персоналу є стратегічним інструментом, що виконує такі завдання: встановлює напрямки довгострокового та повсякденного планування щодо персоналу, збирає дані про зовнішній і внутрішній ринок праці для прийняття обґрунтованих рішень, формує привабливий імідж підприємства, взаємодіючи з цільовими групами потенційних співробітників.

4. Сучасна динаміка ринку праці передбачає безперервні зміни та адаптацію HR-практик до нових вимог і очікувань кандидатів. У цьому контексті цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасних HR-

стратегій, надаючи компаніям інноваційні інструменти для ефективного залучення та утримання персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Науково-дослідне господарство «Підприємство», засноване у 2017 р. та підпорядковане Національній академії аграрних наук України, здійснює комплекс наукових досліджень, спрямованих на підвищення продуктивності та якості сільськогосподарської продукції. Господарством розробляються нові сорти рослин та породи тварин, вдосконалюються технології вирощування та утримання сільськогосподарських культур і тварин.

Підприємство виконує статутне завдання щодо забезпечення науково-дослідної діяльності вчених. Одночасно воно є базовим господарством з виробництва елітного насіння сільськогосподарських культур та розведення племінних тварин. На підприємстві функціонують два племзаводи, де утримується 420 голів племінних корів та 140 основних свиноматок. Завдяки селекційній роботі вдалося підвищити продуктивність стада великої рогатої худоби до 5-6 тисяч кілограмів молока на корову за лактацію.

Клімат селища формується під впливом помірно-континентального типу циркуляції атмосфери. Регіон характеризується нерівномірним розподілом опадів протягом року з максимумом в теплу пору року. Амплітуда коливань температур значна. За даними метеорологічних спостережень, середня багаторічна температура повітря становить $+6,8^{\circ}\text{C}$, а період з температурою понад 10°C триває близько 180 днів. Для підвищення родючості ґрунтів господарство застосовує систему органічного землеробства. Щорічно вноситься понад 20 тисяч тонн органічних добрив та повністю утилізуються пожнивні рештки. Завдяки цьому вміст гумусу в ґрунті зріс до 4,35%, що свідчить про підвищення його родючості на 3%.

Такий підхід не лише покращує структуру ґрунту, але й сприяє збереженню водних ресурсів та підвищенню екологічної стійкості агроценозів.

Раціональне використання земельних ресурсів є основою сталого розвитку сільського господарства. Адже земля, як основний засіб виробництва, здатна не лише зберігати свою родючість, але й постійно її підвищувати. Для успішного функціонування аграрних підприємств необхідно проводити детальний аналіз структури земельних угідь та оцінювати ефективність використання кожного гектара ріллі. В умовах Полтавського району, де середня площа сільськогосподарських угідь одного підприємства становить 3700 га, раціональне землекористування набуває особливої актуальності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу сільськогосподарських угідь аграрних підприємств Полтавського району та «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Площа с.-г. угідь аграрних підприємств Полтавського району, тис. га	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2	100,0
у середньому на 1 підприємство	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	100,0
у т. ч.: рілля	71,7	71,8	71,9	71,9	71,9	100,3
у середньому на 1 підприємство	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	100,1
Площа с.-г. угідь «Підприємство», га	3306	3306	3306	3306	3306	100,0
у % до середньорайонних даних	89,9	89,9	89,9	89,9	89,9	x
у т. ч.: рілля	3287	3287	3287	3287	3287	100,0
у % до середньорайонних даних	96,3	96,1	96,0	96,0	96,0	x
Питома вага с.-г. угідь «Підприємство» в площі району, %	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	98,7

Аналіз динаміки земельних угідь підприємства за період з 2019 по 2023 роки свідчить про стабільність загальної площі сільськогосподарських угідь. Водночас, спостерігається тенденція до скорочення посівних площ. Цей факт може бути пов'язаний з низкою причин, таких як зміна структури посівних площ на користь багаторічних насаджень або відведення частини земель під інші види використання.

Аналіз діяльності підприємства показав, що за останні роки спостерігається баланс між цими видами активів. Збільшення обсягів інвестицій в оновлення основних фондів та ефективне управління оборотними активами призвели до підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	31769,0	32283,0	41766,0	42101,0	42105,0	10336,0	132,5
у т. ч.:							
будинки, споруди	6987,0	6581,0	6581,0	6581,0	6581,0	-406,0	94,2
машини та обладнання	20362,0	21410,0	30892,0	30957,0	31390,0	11028,0	154,2
транспортні засоби	3203,0	3050,0	3050,0	3250,0	2820,0	-383,0	88,0
інструменти, прилади, інвентар	1164,0	1188,0	1190,0	1245,0	1261,0	97,0	108,3
інші основні засоби	53,0	54,0	53,0	68,0	53,0	0,0	100,0
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	18523,0	19993,0	18523,0	19993,0	23679,0	5156,0	127,8
у т. ч.:							
виробничі запаси	4612,0	8695,0	2078,0	8676,0	10389,0	5777,0	225,3
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4396,0	3770,0	2762,0	2706,0	3187,0	-1209,0	72,5
незавершене виробництво	4569,0	1730,0	1033,0	1594,0	2830,0	-1739,0	61,9
готова продукція	3008,0	3495,0	871,0	1198,0	3024,0	16,0	100,5
товари	12,0	16,0	22,0	65,0	22,0	10,0	183,3
дебіторська заборгованість	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	3995,0	2222,0	225,3
грошові кошти	153,0	115,0	528,0	167,0	232,0	79,0	151,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	960,9	976,5	1263,3	1273,5	1273,6	312,6	132,5
Фондоозброєність, тис. грн	138,7	140,4	180,0	179,2	185,5	46,8	133,7
Фондомісткість, грн	0,44	0,34	0,42	0,40	0,33	-0,1	74,6
Фондовіддача, грн	2,25	2,90	2,41	2,50	3,02	0,8	134,0
Норма прибутку, %	2,4	4,1	3,6	2,0	2,9	0,6	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,1	x
Фондорентабельність, %	3,7	6,7	5,2	2,9	4,6	0,9	x

Аналіз структури активів підприємства за досліджуваний період виявив суттєві зміни. Зокрема, спостерігається зростання частки машин та обладнання в загальній вартості основних засобів, що свідчить про оновлення виробничого апарату. Водночас, зменшення вартості будинків і споруд може бути пов'язано з фізичним зносом або зміною структури виробництва. Збільшення оборотних активів, зокрема виробничих запасів та дебіторської заборгованості, свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

Структура активів підприємства зазнала суттєвих змін за період з 2019-2023 рр. Вартість основних виробничих фондів зросла на 32,5%, досягнувши 42 млн. грн, причому найбільший внесок у це зростання зробили інвестиції в машини та обладнання (+11 млн. грн). Водночас, вартість будинків та споруд зменшилась на 406 тис. грн. Оборотні активи за цей період збільшились на 27,8%, досягнувши 23,6 млн. грн, в основному за рахунок зростання виробничих запасів (в 2,2 рази) та товарів (в 1,8 рази). Така динаміка свідчить про зміщення акцентів в інвестиційній політиці підприємства в бік оновлення виробничого апарату.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 рр. демонструє значне покращення ефективності використання основних засобів. Зокрема, фондозабезпеченість зросла на 32,5%, що свідчить про збільшення обсягів інвестицій у виробництво. Фондоозброєність підвищилась на 33,7%, що вказує на підвищення технічної оснащеності підприємства. Збільшення фондівіддачі на 34% свідчить про більш раціональне використання основних засобів та зростання продуктивності праці. Позитивна динаміка норми прибутку та фондорентабельності підтверджує загальну тенденцію до підвищення ефективності, пікові значення показників прибутковості були 2020-2021 рр.

Одним з ключових факторів, що визначають рівень і темпи розвитку сільськогосподарського виробництва, є забезпеченість підприємств трудовими ресурсами та ефективність їх використання. Адекватна кількість

кваліфікованих працівників є необхідною умовою для своєчасного виконання всіх агротехнічних заходів, раціонального використання техніки та обладнання, а також досягнення високих показників продуктивності праці.

За результатами аналізу чисельності працівників підприємства за період 2019-2023 рр. виявлено незначне скорочення загальної кількості персоналу. Чисельність працівників, зайнятих у рослинництві скоротилась на 21,4%, що становить 21 особу. Натомість, у тваринництві спостерігається зростання чисельності працівників на 25 осіб, або на 25,8% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	229	230	232	235	227	-2,0	99,1
з них зайнятих у с.-г. виробництві	200	200	200	210	204	4,0	102,0
у т. ч.: в рослинництві	103	90	90	86	82	-21,0	79,6
в тваринництві	97	110	110	124	122	25,0	125,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	439,68	441,60	445,44	451,20	435,84	-3,8	99,1
у т. ч.: в рослинництві	90,64	79,20	79,20	75,68	72,16	-18,5	79,6
в тваринництві	349,04	362,40	366,24	375,52	363,68	14,6	104,2
Виробництво валової продукції у постійних цінах на 1 працівника, тис. грн	548,93	554,35	565,10	508,65	634,79	85,9	115,6
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	5,16	9,37	9,40	5,22	8,52	3,4	165,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	21271	26253	34143	37114	39791	18520	187,1
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	14607,5	6867,0	188,7
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	16,53	16,53	16,53	15,74	16,21	-0,3	98,0
ріллі, га	16,44	16,44	16,44	15,65	16,11	-0,3	98,0
Коефіцієнт використання запасу	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

праці							
-------	--	--	--	--	--	--	--

Аналіз динаміки чисельності та фонду робочого часу свідчить про деяку суперечність: при стабільній чисельності працівників відбулося незначне скорочення загального фонду робочого часу. Це свідчить про зміну інтенсивності праці, зокрема в рослинництві. Проте, ефективність використання трудових ресурсів, оцінена за показником навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника, залишається стабільною на рівні 16 га.

У 2019-2023 рр. продуктивність праці на підприємствах демонструвала стійку тенденцію до зростання. Загальний виробіток на одного працівника зріс на 15,6%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання прибутку на одного працівника на 65,2% підтверджує позитивну динаміку фінансових результатів. При цьому, збільшення фонду оплати праці на 87,1% свідчить про зростання витрат на оплату праці, однак це зростання корелює зі зростанням продуктивності, що свідчить про дотримання принципу справедливої оплати праці.

Основною метою сільськогосподарського підприємства є виробництво продукції, яка користується попитом на ринку при мінімальних витратах. Вибір видів тварин та рослин для вирощування визначається комплексом факторів, включаючи потреби ринку, технологічні можливості та наявні ресурси. Аналіз структури товарної продукції досліджуваного підприємства показав, що воно має диверсифікований профіль, де рослинництво займає 54,5%, а тваринництво – 45,5%. Такий розподіл виробництва свідчить про прагнення підприємства задовольнити різноманітні потреби ринку та забезпечити стабільність доходів. (табл. 2.4).

В середньому за 2019-2023 рр. у «Підприємство» перше місце в структурі товарної продукції займає вирощування соняшнику – 22,4 %, друге місце – вирощування свиней – 21,8, на третьому місці – виробництво молока – 21,7 %, четверте – кукурудза на зерно – 17,3 %.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2019-2023 рр., ц	Постійні ціни 2021 р., грн за 1 ц	Вартість товарної продукції в постійних цінах, тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ п/п за питомою вагою
Рослинництво – всього	x	x	62221,4	54,5	x
в т.ч. зернові та зернобобові	49122,40	0,00	30302,8	26,6	x
з них: пшениця озима	13143,40	637,73	8381,9	7,3	5
кукурудза на зерно	32192,80	613,91	19763,5	17,3	4
ячмінь озимий	34,60	569,07	19,7	0,02	10
ячмінь ярий	3660,60	569,07	2083,1	1,8	7
Соняшник	15304,60	1667,07	25513,8	22,4	1
Соя	4010,20	1552,47	6225,7	5,5	6
Багаторічні трави на насіння	61,60	2879,95	177,4	0,2	8
Тваринництво – всього	x	x	51877,06	45,47	x
в т.ч.: приріст ВРХ	495,18	4206,67	2083,04	1,8	7
приріст свиней	372,52	3960,50	24897,0	21,8	2
молоко	29270,77	847,10	24795,3	21,7	3
мед	12,44	8178,60	101,7	0,1	9
Всього по підприємству	x	x	50937,4	100,0	x

Фінансовий стан підприємства є інтегральним показником його економічної діяльності, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість. Адекватна оцінка фінансового стану дозволяє потенційним інвесторам визначити ризики та перспективи вкладення коштів, а самому підприємству – розробити ефективну інвестиційну стратегію (табл. 2.5).

За результатами фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2019-2023 рр. спостерігається позитивна динаміка зростання вартості валової продукції. Зокрема, у постійних цінах цей показник збільшився на 14,6%, що свідчить про реальне зростання обсягів виробництва. Проте,

інфляційні процеси суттєво вплинули на вартість продукції у фактичних цінах, яка зросла на 77,7%.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	125705,9	127501,1	131102,3	119533,6	144098,0	18392,1	114,6
у т. ч.: рослинництва	90383,4	89080,2	91912,9	76980,9	104601,6	14218,1	115,7
тваринництва	35322,5	38420,9	39189,3	42552,7	39496,5	4174,0	111,8
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	71484,1	93770,9	100531,4	105067,5	126995,5	55511,3	177,7
у т. ч.: рослинництва	46345,3	58661,6	62286,1	56472,6	72076,6	25731,3	155,5
тваринництва	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	54918,9	29780,1	218,5
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	67661,0	23740,0	154,1
у т. ч.: рослинництва	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	34616,0	12475,0	156,3
тваринництва	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	32808,0	11241,0	152,1
інша продукція, роботи та послуги	213,0	102,0	106,1	330,0	237,0	24,0	111,3
Валовий дохід – всього, тис. грн	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	89997,0	33376,0	158,9
у т. ч.: рослинництва	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	49630,0	16925,0	151,8
тваринництва	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	39870,0	16228,0	168,6
інша продукція, роботи та послуги	274,0	143,0	0,0	446,0	497,0	223,0	181,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	22336,0	9636,0	175,9
у т. ч.: рослинництва	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	15014,0	4450,0	142,1
тваринництва	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	7062,0	4987,0	340,3
інша продукція, роботи та послуги	61,0	41,0	-106,1	116,0	260,0	199,0	426,2
Рівень рентабельності (збитковості), %	28,9	29,3	29,6	30,1	33,0	4,1	x
у т. ч.: рослинництва	47,7	42,8	38,7	59,8	43,4	-4,3	x
тваринництва	9,6	11,6	18,0	8,2	21,5	11,9	x
інша продукція, роботи та послуги	28,6	40,2	-100,0	35,2	109,7	81,1	x

Структурний аналіз виробництва демонструє переважання темпів зростання вартості продукції тваринництва (у 2,2 рази) над рослинництвом

(на 55,5%) у фактичних цінах. Водночас, у постійних цінах темпи зростання продукції рослинництва виявилися дещо вищими.

Значною проблемою для фінансових результатів підприємства стало суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції (на 54,1%), що, перш за все, зумовлено загальною інфляцією та дисбалансом цін на промислову та аграрну продукцію. Проаналізувавши фінансові результати підприємства за 2019-2023 рр., можна констатувати позитивну динаміку зростання прибутку. Зокрема, якщо у 2019 р. чистий прибуток становив 12,7 млн грн, то у 2023 р. він збільшився до 22,3 млн грн, що свідчить про зростання на 9,6 млн грн або 75,9%. Найбільш динамічно розвивалася галузь рослинництва, забезпечивши 15 млн грн прибутку. Рентабельність сільськогосподарського виробництва досягла пікового значення у 33% у 2023 р. і збільшилась на 4,1 відсоткових пункти.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства «Підприємство» за результатами проведеного аналізу свідчить про його здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу та розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Позитивні фінансові результати, що проявляються у зростанні прибутковості та ефективності використання оборотних активів, вказують на високий рівень фінансової стійкості підприємства. Збалансована структура джерел фінансування свідчить про оптимальне співвідношення власних та позикових коштів, що сприяє зниженню фінансових ризиків (табл. 2.6).

Динаміка фінансових показників підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився на 45,1 млн грн, що становить 67,3% зростання. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла на 59,6%, підприємству вдалося зберегти прибутковість. У 2023 р. валовий прибуток склав 23,5 млн грн, а чистий прибуток – 1,9 млн грн. Розмір операційних витрат збільшився за 2019-2023 рр. на 58 %, найбільше зросли витрати на

оплату праці – на 87,1 %, інші операційні витрати підприємства скоротились.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників виробничо-фінансової діяльності
«Підприємство», 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	67152	80805	106922	96159	112347	45195,0	167,3
Собівартість реалізованої продукції	55658	64856	87215	75837	88827	33169,0	159,6
Валовий прибуток	11494	15949	19707	20322	23520	12026,0	204,6
Інші операційні доходи	2662	1193	1358	1569	1595	-1067,0	59,9
Адміністративні витрати	6180	8354	9527	8725	10546	4366,0	170,6
Витрати на збут	4412	4190	6351	8625	10002	5590,0	226,7
Інші операційні витрати	1930	2329	3006	2768	2309	379,0	119,6
Прибуток від операційної діяльності	1634	2269	2181	1773	2258	624,0	138,2
Фінансові витрати	452	114	0	546	323	-129,0	71,5
Прибуток від звичайної діяльності	1182	2155	2181	1227	1935	753,0	163,7
Чистий прибуток	1182	2155	2181	1227	1935	753,0	163,7
Всього операційних витрат	98906	108674	148582	144004	156235	57329,0	158,0
у т. ч.:							
матеріальні затрати	63619	68158	98354	89430	101237	37618,0	159,1
витрати на оплату праці	21271	26253	34143	37114	39791	18520,0	187,1
відрахування на соціальні заходи	4731	5784	7366	7955	8262	3531,0	174,6
амортизація	2303	2719	2594	3074	2814	511,0	122,2
інші операційні витрати	6982	5760	6125	6431	4131	-2851,0	59,2
Рівень рентабельності, %	2,1	3,3	2,5	1,6	2,2	0,1	x

В ринкових умовах особливо зростає роль систематичного аналізу фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 2.7). За результатами розрахунків, «Підприємство» демонструє високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується значенням коефіцієнта автономії, який становить 78,9%. Це означає, що майже 80% активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів. Такий рівень фінансової незалежності забезпечує підприємству маневр для залучення додаткових ресурсів і знижує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язан

Динаміка фінансових коефіцієнтів підприємства вказує на зміну структури капіталу. Збільшення коефіцієнта концентрації залученого капіталу з 0,143 у 2019 р. до 0,211 у 2023 р. свідчить про зростання частки залучених коштів. Однак, паралельно спостерігається зниження коефіцієнта фінансового ризику з 16 коп. до 26 коп. на 1 грн власного капіталу, що вказує на зменшення ризиків, пов'язаних із заборгованістю. Загальний коефіцієнт ліквідності, хоча й зменшився, залишається на достатньому рівні, забезпечуючи платоспроможність підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансового стану «Підприємство», 2019-2023 рр.

Коефіцієнти	Нормативне значення	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,857	0,856	0,864	0,804	0,789
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,143	0,144	0,136	0,196	0,211
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,166	1,169	1,158	1,243	1,268
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	6,016	5,926	6,332	4,115	3,728
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,166	0,169	0,158	0,243	0,268
Показники платоспроможності (ліквідності)						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,016	0,012	0,059	0,012	0,015
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,223	0,252	0,685	0,327	0,289
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,0$	1,990	2,099	2,062	1,440	1,535
Показники ділової активності (оборотності)						
Коефіцієнт обертання оборотних активів		3,625	4,042	5,772	4,810	4,745
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,276	0,247	0,173	0,208	0,211
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів		99	89	62	75	76

Економічний аналіз «Підприємства» виявив значний потенціал, пов'язаний з розвинутою інфраструктурою та спеціалізацією на молочному скотарстві. Проте, діяльність підприємства обмежується низкою зовнішніх факторів, таких як низька рентабельність сільськогосподарської продукції та загальна економічна нестабільність. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно вирішити такі завдання: модернізація виробництва,

залучення інвестицій, розвиток кооперативних зв'язків та посилення державної підтримки.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві

Діяльність підприємства є постійним пошуком балансу між стратегічними цілями та оперативною адаптацією до змін зовнішнього середовища. Стратегічні цілі підприємства, як правило, залишаються незмінними, однак тактика їх досягнення повинна бути гнучкою і змінюватися відповідно до динаміки ринку. Особливо гостро ця проблема стоїть в умовах сучасної економіки, де технологічні інновації та зміни соціальних очікувань вимагають від підприємств постійного оновлення своїх бізнес-моделей, включаючи підходи до управління персоналом.

Традиційний підхід до HR-маркетингу обмежується економічною доцільністю, не надаючи достатньої уваги соціальним та технологічним аспектам управління персоналом. Внаслідок цього, кадрова маркетингова діяльність багатьох підприємств носить ситуативний характер і не інтегрується в загальну стратегію управління організацією. Інструментарій HR-маркетингу використовується обмежено і часто неефективно.

Одним з найважливіших завдань HR-маркетингу на сучасному підприємстві є формування привабливого іміджу роботодавця. Позитивний імідж підприємства на ринку праці є ключовим фактором для залучення та утримання талановитих співробітників, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації. Аналіз діяльності досліджуваного підприємства свідчить про недостатню увагу до цього питання, що негативно впливає на його ефективність.

Незважаючи на важливість іміджу організації на ринку праці, досліджуване підприємство не використовує цей інструмент у повному обсязі. Відсутність систематичної роботи з формування позитивного іміджу роботодавця обмежує можливості підприємства залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

Для спрощення аналізу або узагальнення даних, персонал може бути поділений на 5 умовних категорій. За період 2019-2023 р. чисельність працівників «Підприємство» мала тенденцію до скорочення – з 229 осіб до 227 осіб (0,9%) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників структури персоналу за категоріями
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	29	12,7	30	13,0	32	13,8	25	10,6	23	10,1	79,3
у тому числі: керівники	9	3,9	9	3,9	9	3,9	9	3,8	9	4,0	100,0
професіонали	4	1,7	4	1,7	4	1,7	3	1,3	3	1,3	75,0
спеціалісти	13	5,7	13	5,7	14	6,0	10	4,3	9	4,0	69,2
технічні службовці	3	1,3	4	1,7	5	2,2	3	1,3	2	0,9	66,7
Виробничий персонал	200	87,3	200	87,0	200	86,2	210	89,4	204	89,9	102,0
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99,1
Частка управлінського персоналу, %	12,7	x	13,0	x	13,8	x	10,6	x	10,1	x	x

Структура персоналу підприємства за категоріями протягом досліджуваного періоду демонструвала високий рівень стабільності, змінюючись пропорційно до загальних коливань чисельності. Частка персоналу апарату управління у 2023 р. становила 10,1% загальної чисельності, що на 6 осіб менше, ніж у 2019 р. При цьому, кількість керівників залишалася незмінною на рівні 9 осіб.

Виробничий персонал становив переважну більшість (89,9%) і демонстрував незначні коливання в чисельності, зберігаючись в межах 200-204 осіб. Співвідношення між працівниками апарату управління та виробничим персоналом залишалось стабільним протягом усього періоду дослідження, коли на одного працівника апарату управління припадало в середньому 10-12 працівників виробничого персоналу.

Аналіз вікової структури персоналу підприємства «Підприємство» за досліджуваний період засвідчив суттєві кількісні зміни у співвідношенні працівників різних вікових груп, що вказує на динаміку процесів старіння або омолодження трудового колективу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників вікової структури персоналу «Підприємство»,
2019-2023 рр.**

Вікові категорії	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
15-34 років	25	10,9	24	10,4	25	10,8	24	10,2	27	11,9	108,0
з них молодь віком 15-24 років	15	6,6	16	7,0	17	7,3	18	7,7	16	7,0	106,7
34-50 років	131	57,2	144	62,6	155	66,8	158	67,2	156	68,7	119,1
50-54 років	48	21,0	42	18,3	37	15,9	38	16,2	36	15,9	75,0
54-59 років	25	10,9	20	8,7	15	6,5	15	6,4	8	3,5	32,0
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99,1
Працівники що отримують пенсію	17	6,5	17	7,4	12	5,2	5	2,1	5	2,2	29,4

Аналіз вікової структури персоналу підприємства за досліджуваний період виявив позитивну динаміку. Зокрема, спостерігається зростання чисельності працівників у віці 15-34 років на 2 особи та збільшення їхньої частки у загальній структурі на 0,8 відсоткових пунктів. Найбільшу частку (68,7%) у 2023 р. становили працівники вікової категорії 34-50 років. Водночас, частка працівників передпенсійного та пенсійного віку становила відповідно 15,9% та 3,5%, що свідчить про досить молодий склад персоналу.

Оцінка якісного складу персоналу підприємства демонструє тенденцію до підвищення освітнього рівня. Зокрема, у зв'язку з розширенням виробництва та впровадженням комп'ютерної техніки відбулася структурна трансформація персоналу управління. Всі керівники та спеціалісти середньої ланки у 2023 р. мали вищу освіту, що свідчить про зростання вимог до

кваліфікації кадрів та успішну адаптацію підприємства до нових технологічних викликів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників освітньої структури персоналу «Підприємство»,
2019-2023 рр.**

Рівень освіти	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середня освіта											
виробничий персонал	41	18	41	18	48	21	45	19	37	16	90,2
Спеціальна професійна підготовка											
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x
виробничий персонал	164	72	168	73	163	70	170	72	170	75	103,7
Вища освіта											
управлінський персонал	24	10	21	9	21	9	20	9	20	9	83
виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x
Перекваліфікація персоналу	2	1	3	1	2	1	1	0	1	0	50
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99
Рівень кваліфікованості управлінців	100	x	100	x	100	x	100	x	100	x	100

Аналіз динаміки кваліфікації виявив низький рівень мотивації до підвищення кваліфікації: за досліджуваний період лише одна особа пройшла курси підвищення кваліфікації, а фінансування навчання за кордоном повністю відсутнє. На відміну від виробничого персоналу, працівники апарату управління демонструють високий рівень кваліфікації, що підтверджується 100% працівників з вищою освітою.

Досвід, накопичений працівником протягом трудової діяльності, корелює з підвищенням продуктивності праці. Досвідчені співробітники краще розуміють бізнес-процеси підприємства, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та уникати помилок. Стабільність складу персоналу підприємства за стажем роботи свідчить про наявність

досвідчених кадрів, які можуть забезпечити ефективності роботи підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників структури персоналу «Підприємство» за стажем роботи, 2019-2023 рр.

Стаж роботи	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	2	0,9	3	1,3	3	1,3	3	1,3	2	0,9	100,00
1-3 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	6	2,6	6	2,6	120,00
3-5 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	7	3,0	7	3,0	140,00
5-10 років	15	6,4	12	5,2	13	5,7	21	9,1	22	9,4	146,67
10-20 років	54	23,1	45	19,7	58	25,2	59	25,4	59	25,1	109,26
Понад 20 р.	148	64,6	160	69,6	148	63,8	139	59,1	131	57,7	88,51
Разом	229	100,0	230	100,0	232	100,0	235	100,0	227	100,0	99,13

Спостерігається тенденція до зменшення частки нових працівників та збільшення частки працівників передпенсійного та пенсійного віку, що є характерним для демографічних процесів старіння населення.

Розподіл працівників за статевою ознакою в сільському господарстві є наочним показником фізичного навантаження, професійна сегрегація за статтю в сільському господарстві проявляється у переважанні чоловіків на роботах, що пов'язані з високими фізичними навантаженнями (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика структури персоналу «Підприємство» за статтю, 2019-2023 рр.

Стать	Роки										2023 р. до 2019 р., %
	2019		2020		2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Персонал в цілому											
Чоловіки	157	69	148	64	150	65	152	65	147	65	93,6
Жінки	72	31	82	36	82	35	83	35	80	35	111,1
Разом	229	100	230	100	232	100	235	100	227	100	99,1
Управлінський персонал											
Чоловіки	20	69	20	67	22	69	15	60	13	57	65,0
Жінки	9	31	10	33	10	31	10	40	10	43	111,1
Разом	29	100	30	100	32	100	25	100	23	100	79,3
Виробничий персонал											

Чоловіки	132	66	127	64	130	65	140	67	134	66	101,5
Жінки	68	34	73	37	70	35	70	33	70	34	102,9
Разом	200	100	200	100	200	100	210	100	204	100	102,0

За останні роки спостерігається суттєва зміна гендерного балансу на підприємстві: частка жінок зросла на 4%, тоді як частка чоловіків відповідно зменшилась. Особливо відчутними є зміни в управлінському апараті, де кількість жінок зросла, а кількість чоловіків скоротилася на 7 осіб.

Аналіз фінансових показників сільськогосподарського підприємства за період 2019-2023 рр. демонструє значне підвищення ефективності виробництва, що проявляється у стійкому зростанні валової продукції, валового доходу та, особливо, прибутку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р. %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	67152	80805	106922	96159	112347	167,3
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	293,2	351,3	460,9	409,2	494,9	168,8
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	35,0	42,1	55,7	50,1	58,5	167,3
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	152,7	183,0	240,0	213,1	257,8	168,8
Отримано валового прибутку – всього, тис. грн.	11494	15949	19707	20322	23520	204,6
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	50,2	69,3	84,9	86,5	103,6	206,4
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	6,0	8,3	10,3	10,6	12,3	204,6
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	26,1	36,1	44,2	45,0	54,0	206,4
Отримано чистого прибутку – всього, тис. грн.	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	1935,0	163,7
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	5,2	9,4	9,4	5,2	8,5	165,1
у розрахунку на 1	0,6	1,1	1,1	0,6	1,0	163,7

людино-день, тис. грн						
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	2,7	4,9	4,9	2,7	4,4	165,1

Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці на 68,8%, сприяло суттєвому зростанню прибутку підприємства.

Отримані в результаті розрахунків дані про зміну продуктивності праці від одного періоду до наступного (ланцюгові темпи зростання та приросту) свідчать про те, що продуктивність праці не є стабільною, а відчутно коливається (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Темпи зростання та приросту загальних вартісних показників
продуктивності праці «Підприємство», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67152	80805	106922	96159	112347
темп зростання	x	1,20	1,32	0,90	1,17
темп приросту, %	x	20,33	32,32	-10,07	16,83
Середньорічна чисельність працівників, осіб	229	230	232	235	227
темп зростання	x	1,00	1,01	1,01	0,97
темп приросту, %	x	0,44	0,87	1,29	-3,40
Фонд оплати праці, тис. грн	21271	26253	34143	37114	39791
темп зростання	x	1,23	1,30	1,09	1,07
темп приросту, %	x	23,42	30,05	8,70	7,21
Отримано виручки на 1 середньорічного працівника, тис. грн	293,24	351,33	460,87	409,19	494,92
темп зростання	x	1,20	1,31	0,89	1,21
темп приросту, %	x	19,81	31,18	-11,21	20,95
Отримано чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника, грн	516,16	936,96	940,09	522,13	852,42
темп зростання	x	1,82	1,00	0,56	1,63
темп приросту, %	x	81,53	0,33	-44,46	63,26
Середньомісячна номінальна заробітна плата 1 працівника, грн	7740,54	9511,96	12264,01	13160,99	14607,56
темп зростання	x	1,23	1,29	1,07	1,11
темп приросту, %	x	22,88	28,93	7,31	10,99

Позитивна динаміка виручки протягом усього аналізованого періоду свідчить про ефективність діяльності підприємства, а зростання

продуктивності праці за показником чистого прибутку на 1 працівника збільшилось на 63,26 % у 2023 р. проти 2022 р.

Існує прямий зв'язок між використанням робочого часу та продуктивністю праці. Чим менше часу працівники проводять у простої або виконують неосновні завдання, тим більше часу вони присвячують безпосередньо виробництву продукції або наданню послуг, що, як правило, призводить до збільшення обсягів виробництва (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка ефективності використання робочого часу «Підприємство»,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., +,-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	439 680	441 600	445 440	451 200	435 840	-3840,0
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	402 307	398 323	402 232	414 202	397 486	-4821,1
у % до загального фонду	91,5	90,2	90,3	91,8	91,2	-0,3
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	37372,8	43276,8	43207,7	36998,4	38353,9	981,1
у % до загального фонду	8,5	9,8	9,7	8,2	8,8	0,3
у тому числі: щорічні відпустки	34808,0	36800,0	37120,0	35720,0	36320,0	1512,0
тимчасова непрацездатність	916,0	920,0	928,0	940,0	908,0	-8,0
нерегламентовані перерви та простої	1648,8	5556,8	5159,7	338,4	1125,9	-522,9
Коефіцієнт використання робочого часу	0,915	0,902	0,903	0,918	0,912	-0,003
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,085	0,098	0,097	0,082	0,088	0,003
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,004	0,013	0,012	0,001	0,003	-0,001
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	0,375	1,258	1,158	0,075	0,258	-0,117
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	9,290	10,865	10,742	8,932	9,649	0,360
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат	6238,16	8779,26	11485,5	8589,37	10840,5	4602,3

робочого часу, тис. грн						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

Незважаючи на загальну тенденцію до зменшення сукупного потенційного фонду робочого часу, підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз причин втрат робочого часу, таких як тимчасова непрацездатність та нерегламентовані перерви, свідчить про необхідність впровадження заходів щодо їх мінімізації. За нашими розрахунками, усунення цих втрат дозволить збільшити обсяги виробництва на 9,6% та забезпечить додаткову виручку в розмірі 10,8 млн. грн.

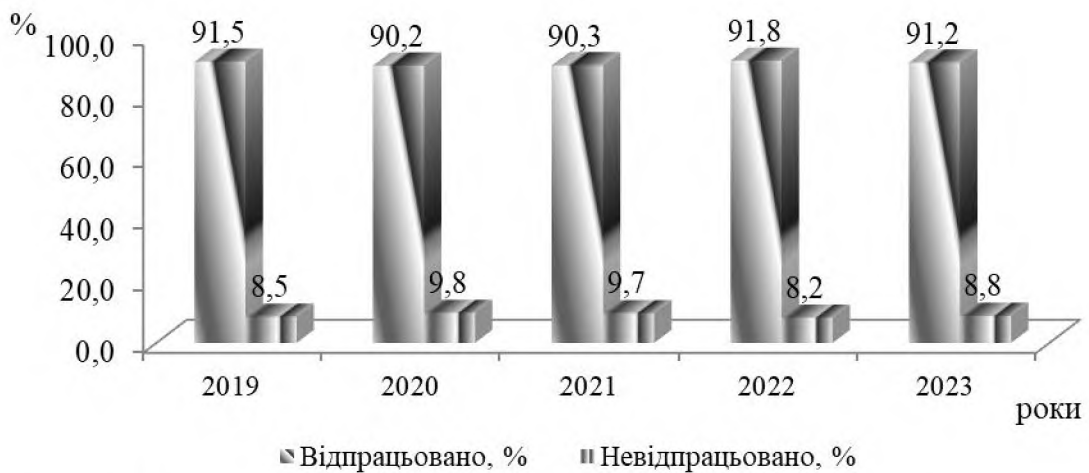


Рис. 2.2. Динаміка структури фонду робочого часу «Підприємство», 2019-2023 рр.

Втрати робочого часу є невід’ємною частиною будь-якого виробничого процесу. Однак, аналіз даних показав, що персонал підприємства в цілому ефективно використовує робочий час. Водночас, існують можливості для подальшого вдосконалення організації праці та управління виробництвом, що дозволить знизити втрати робочого часу та збільшити обсяги виробництва. На основі даних «Підприємство» та інших господарств Полтавського модель множинної регресії дозволяє оцінити, як змінюється фонд робочого часу (y) при зміні кожного з трьох факторів: втрат робочого часу (x_1), рівня плинності кадрів (x_2) та показника сезонності (x_3).

Коефіцієнти при цих факторах показують, наскільки сильно кожен з них впливає на фонд робочого часу.

Ми отримали результати кореляційного аналізу, проведеного в Excel за допомогою пакета «Аналіз даних». Ці результати відображають залежність фонду робочого часу від певних факторів, які включені до моделі множинної регресії (додаток В). На ПЕОМ одержана така кореляційна залежність фонду робочого часу від включених до моделі факторів:

$$Y_x = 2222151 - 5,7x_1 - 30602x_2 - 12202x_3.$$

Коефіцієнти регресії дозволяють оцінити вплив різних факторів на зміну фонду робочого часу. Так, збільшення втрат робочого часу на одну люд.-год. призводить до скорочення загального фонду на 5,68 люд.-год., що свідчить про прямий негативний вплив втрат на продуктивність праці. Аналогічно, зростання рівня плинності кадрів на 1% супроводжується скороченням фонду робочого часу на 30602 люд.-год., що підкреслює важливість утримання кадрів. Крім того, сезонні коливання також впливають на фонд робочого часу: збільшення показника сезонності на 1% призводить до зменшення фонду на 12202 люд.-год.

Адекватність побудованої множинної регресійної моделі підтверджується високим значенням F-статистики Фішера. Коефіцієнт множинної кореляції $r=0,706$ свідчить про досить тісний зв'язок між фондом робочого часу та включеними до моделі факторами. Коефіцієнт детермінації $R^2=0,498$ означає, що 49,8% варіації фонду робочого часу пояснюється варіацією незалежних змінних. Парні коефіцієнти кореляції підтверджують наявність значних зв'язків між фондом робочого часу та кількістю невідпрацьованих людино-годин ($r=-0,123$), рівнем плинності кадрів ($r=-0,272$) та показником сезонності ($r=-0,668$). Найбільший вплив на фонд робочого часу чинить рівень плинності кадрів, що підтверджується високим за абсолютною величиною коефіцієнтом регресії $a_2=-30602,45$.

Формування ефективного HR-маркетингу неможливе без впровадження конкурентоспроможних систем оплати праці. Оплата праці та

стимули є ключовими елементами економічного механізму підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на мотивацію працівників та продуктивність праці. Сучасні реалії свідчать про те, що існуючі системи оплати праці не в повній мірі виконують свої функції, зокрема, відтворення робочої сили, стимулювання працівників до підвищення ефективності та регулювання розподілу доходів.

Структура фонду оплати праці підприємства зазнала суттєвих змін за 2019-2023 рр. Загальний фонд оплати праці подвоївся, причому найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у складовій додаткової заробітної плати, яка збільшилася на 2,3 рази. Така тенденція свідчить про посилення ролі стимулюючих виплат у загальній системі оплати праці, оскільки саме премії за виробничі результати (зросли на 2,37 рази) та надбавки і доплати (зросли на 1,4 рази) зробили найбільший внесок у зростання фонду додаткової заробітної плати (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат «Підприємство», 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Фонд оплати праці працівників – всього	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	39791,0	18520,0	187,1
фонд основної заробітної плати	15251,3	19532,2	25778,0	26054,0	26023,3	10772,0	170,6
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	6019,7	6720,8	8365,0	11060,0	13767,7	7748,0	228,7
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	5445,4	6121,3	7674,6	10309,7	12947,1	7501,7	237,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	212,7	262,5	341,4	371,1	397,9	185,2	187,1
з них: матеріальна допомога	170,2	210,0	273,1	296,9	318,3	148,2	187,1
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2,1	2,6	3,4	3,7	4,0	1,9	187,1
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (повної)	6966,5	8560,8	11037,6	11844,9	13146,8	6180,3	188,7

зайнятості), грн							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

За період 2019-2023 рр. спостерігалось значне зростання заохочувальних та компенсаційних виплат, зокрема, одноразової матеріальної допомоги. Середньомісячна заробітна плата працівників також зросла у 1,9 рази, досягнувши 13,1 тис. грн. Структура фонду оплати праці демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення соціальної захищеності працівників (рис. 2.3).

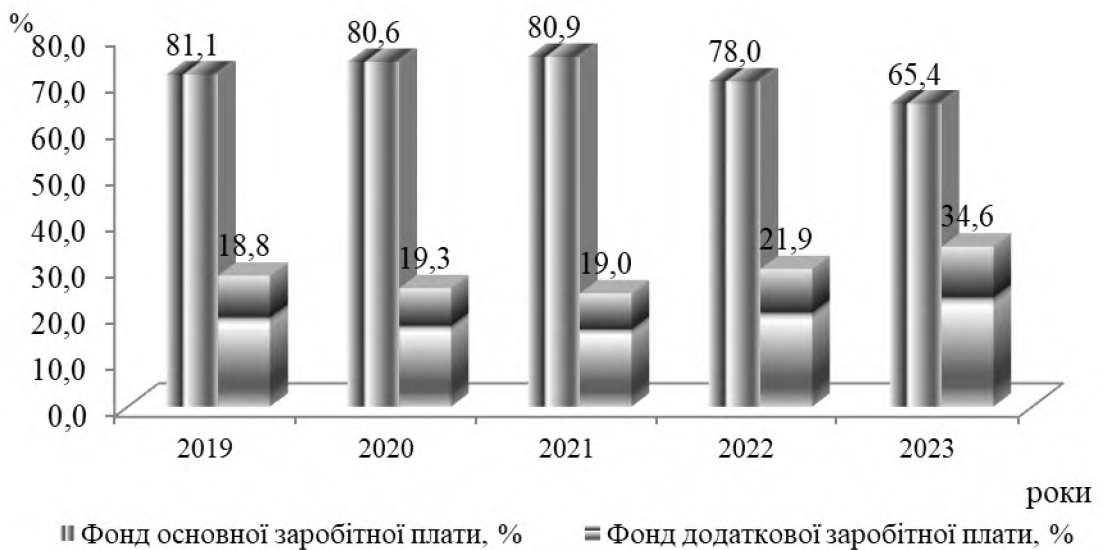


Рис. 2.3. Структура в фонду оплати праці «Підприємство», 2019-2023 рр.

Для оцінки впливу економічних показників на рівень заробітної плати працівників підприємства було проведено кореляційно-регресійний аналіз. Залежність середньомісячної заробітної плати (Y_x) від валового доходу на одного працівника (x_1) та операційних витрат на одного працівника (x_2) моделювалася лінійною регресією. Отримане рівняння дозволяє кількісно оцінити силу та напрямок зв'язку між досліджуваними змінними:

$$y_x = 1789,9 + 0,02382x_1 - 0,02718x_2.$$

Отриманий коефіцієнт кореляції $R = 0,724$ свідчить про існування сильного позитивного лінійного зв'язку між рівнем заробітної плати працівників та валовим доходом підприємства. Коефіцієнт детермінації $R^2 =$

0,5249 вказує на те, що близько 52,5% варіації заробітної плати пояснюється варіацією валового доходу та операційних витрат. Коефіцієнти регресії показують, що збільшення валового доходу на 1 гривню призводить до зростання середньої заробітної плати на 0,023 гривні, тоді як збільшення операційних витрат на 1 гривню супроводжується зменшенням заробітної плати на 0,027 гривні.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство, засноване у 2017 р. та підпорядковане Національній академії аграрних наук України, здійснює комплекс наукових досліджень, спрямованих на підвищення продуктивності та якості сільськогосподарської продукції. Проаналізувавши фінансові результати підприємства за 2019-2023 рр., можна констатувати позитивну динаміку зростання прибутку. Зокрема, якщо у 2019 р. чистий прибуток становив 12,7 млн грн, то у 2023 р. він збільшився до 22,3 млн грн, що свідчить про зростання на 9,6 млн грн або 75,9%. Найбільш динамічно розвивалася галузь рослинництва, забезпечивши 15 млн. грн прибутку. Рентабельність сільськогосподарського виробництва досягла пікового значення у 33% у 2023 р. і збільшилась на 4,1 відсоткових пункти.

2. Динаміка фінансових показників підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився на 45,1 млн грн, що становить 67,3% зростання. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла на 59,6%, підприємству вдалося зберегти прибутковість. У 2023 році валовий прибуток склав 23,5 млн грн, а чистий прибуток – 1,9 млн грн. Розмір операційних витрат збільшився за 2019-2023 рр. на 58 %, найбільше зросли витрати на оплату праці – на 87,1 %, інші операційні витрати підприємства скоротились.

3. Одним з ключових недоліків у реалізації HR-маркетингу на досліджуваному підприємстві є відсутність систематичного підходу до

формування та управління брендом роботодавця. Нехтування іміджем організації як роботодавця обмежує можливості підприємства залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців у конкурентному середовищі.

4. Соціальна структура персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду демонструвала високий рівень стабільності, змінюючись пропорційно до загальних коливань чисельності. Частка працівників апарату управління у 2023 році становила 10,1% загальної чисельності, що на 6 осіб менше, ніж у 2019 році. При цьому, кількість керівників залишалася незмінною на рівні 9 осіб. Виробничий персонал становив переважну більшість (89,9%) і демонстрував незначні коливання в чисельності, зберігаючись в межах 200-204 осіб.

5. Оцінка якісного складу персоналу підприємства демонструє тенденцію до підвищення освітнього рівня. Зокрема, у зв'язку з розширенням виробництва та впровадженням комп'ютерної техніки відбулася структурна трансформація персоналу управління. Всі керівники та спеціалісти середньої ланки у 2023 р. мали вищу освіту, що свідчить про зростання вимог до кваліфікації кадрів та успішну адаптацію підприємства до нових технологічних викликів.

6. Збільшення обсягів виробництва та зростання продуктивності праці на сільськогосподарському підприємстві «Підприємство» призвели до значного підвищення прибутковості. За період з 2019 по 2023 роки чистий дохід підприємства зріс на 67,3%, а прибуток – майже на 64%, а у розрахунку на 1 працівника отримано 8,5 тис. грн прибутку, що на 65,1 % більше ніж за аналогічний період 2019 р. Це свідчить про ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та раціональне використання трудових ресурсів.

7. Незважаючи на загальну тенденцію до зменшення сукупного потенційного фонду робочого часу, підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз причин втрат робочого часу, таких як тимчасова непрацездатність та

нерегламентовані перерви, свідчить про необхідність впровадження заходів щодо їх мінімізації. За нашими розрахунками, усунення цих втрат дозволить збільшити обсяги виробництва на 9,6% та забезпечить додаткову виручку в розмірі 10,8 млн. грн.

8. Аналіз динаміки фонду оплати праці за 2019-2023 рр. демонструє позитивну тенденцію до зростання. Збільшення фонду оплати праці у 2рази відбувалося за рахунок як підвищення основної заробітної плати – у 1,9 рази, так і зростання частки додаткових виплат – у 2,3 рази, що свідчить про посилення мотиваційної складової системи оплати праці. Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2019-2023 рр. у 1,8 рази, значну їх частину складає одноразова матеріальна допомога працівникам у вигляді виплат на оздоровлення та у зв'язку з певними сімейними обставинами. Середньомісячна заробітна плата працівників зросла у 1,9 рази та складала 13146 грн, що позитивно вплинуло на матеріальне становище працівників та їхню задоволеність роботою.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями розвитку HR-маркетингу та HR-брендингу в підприємстві

В останні роки спостерігається зростання інтересу до HR-брендингу серед українських компаній різного масштабу. Це пов'язано з трансформацією ринку праці, де кандидати все більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на інші аспекти роботи, такі як корпоративна культура, можливості для розвитку та соціальна відповідальність підприємства.

Попри те, що поняття «HR-бренд» набуває все більшої популярності, часто виникає плутанина з традиційним розумінням бренду підприємства. Бренд підприємства спрямований на споживача кінцевого продукту або послуги і формує його сприйняття про компанію як постачальника. HR-бренд, у свою чергу, орієнтований на потенційних та чинних співробітників і формує їхнє уявлення про компанію як привабливого роботодавця.

Сильний бренд є потужним інструментом конкурентної боротьби. Він дозволяє підприємства диференціюватися на ринку, навіть якщо її продукти або послуги мають схожі характеристики з пропозиціями конкурентів. Завдяки бренду компанія формує лояльність клієнтів, що призводить до зростання продажів та підвищення прибутковості.

Хоча обидва поняття – «бренд підприємства» та «HR-бренд» – пов'язані з іміджем та репутацією організації, вони відрізняються за своїм фокусом. Бренд підприємства формує сприйняття підприємства у широкого кола стейкхолдерів: клієнтів, партнерів, інвесторів. HR-бренд, зі свого боку, зосереджений на вужчій аудиторії – потенційних та чинних співробітниках, формуючи їхнє уявлення про компанію як привабливого роботодавця.

HR-бренди функціонують у вузькій, але не менш важливій сфері створення позитивного іміджу роботодавця в очах працівників підприємства та пошукачів на ринку праці. Якщо бренд підприємства зазвичай представляє продукти та послуги, які вона продає, то HR-бренд представляє головний ресурс підприємства – її персонал. Він охоплює як людей, що вже працюють в підприємства, так і потенційних працівників.

В умовах конкуренції, коли проблема залучення кваліфікованих фахівців загострюється, а кандидати перестають бути для роботодавців засобом досягнення бізнес-цілей, роботодавці намагаються знайти нові способи залучення і, що не менш важливо, утримання найбільш ефективних і перспективних співробітників роботодавці намагаються знайти нові способи залучення і, що не менш важливо, утримання найбільш ефективних і перспективних працівників.

Запропоновані організаційно-економічні механізми ґрунтуються на системному підході, який встановлює взаємозв'язки, визначає окремі заходи та етапи їх реалізації. Крім того, наукова новизна таких механізмів полягає в тому, що вони враховують диференційовані фактори по відношенню до ініціалізації (початкового стану) організації структури управління на конкретному підприємстві. Іншими словами, вибір стратегії і тактики розвитку економічної та управлінської системи конкретного підприємства ґрунтується на розробленій нами методиці класифікації сільськогосподарських організацій за рівнем їх ефективності.

Механізм підвищення ефективності використання людських ресурсів в сільськогосподарських підприємствах є цілісною системою комплексних багатоаспектних заходів, які взаємопов'язані між собою. Механізм складається зі вступної частини (методологія та забезпечення) та чотирьох етапів. У вступній частині визначаються основні цілі (тобто вирішення нагальних проблем, на які спрямований механізм), засоби реалізації (тобто компоненти, без яких неможливо реалізувати заплановані заходи), методи

реалізації (тобто сукупність способів організації та впровадження змін) та індикатори (тобто критерії оцінки успішності вжитих заходів).

Креативні співробітники є джерелом інноваційних ідей, які можуть допомогти підприємства випередити конкурентів, розробити нові продукти або послуги та адаптуватися до змін на ринку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Переваги використання креативних співробітників

Таким чином, творчі працівники вчаться, створюючи і розширюючи свій діапазон навичок, в той час як багато хто вчиться, використовуючи і залишаючись в рамках своїх ідей і навичок. Креативні люди – це активні творці, які постійно розширюють межі можливого і вдосконалюють свої навички. На відміну від них, більшість людей задовольняються пасивним використанням готових інструментів.

Однак працювати з талановитими працівниками нелегко. Основна складність полягає в тому, що їх пошук вимагає грошей і часу. На ринку праці немає безкоштовних талантів, є лише можливості привітати їх після закінчення навчання або переманити з інших організацій. Статистика рекрутингового ринку показує, що лише 2% усіх претендентів мають справжній талант, решта – разові або короткострокові успішні власники бізнес-проектів.

Другий виклик – це адаптація до роботи в організації. У той час як «зіркові» кандидати потребують особливого статусу, що підкреслює їхні надзвичайні здібності, роботодавці вимагають від своїх кандидатів скромності. Перші прагнуть визнання за теоретичні знання та минулі досягнення, тоді як другі – за реальні результати та впевненість у майбутніх вигодах.

Третя складність полягає в тому, що кожен компетентний кандидат має свій власний набір правил гри. Вони можуть втратити інтерес до планів підприємства, їм може набриднути рутинна бізнес-процесу, а менеджери можуть втомитися від постійного нав'язування форс-мажорів у завоюванні ринків і побудові бізнесу.

Четверта складність полягає в тому, що творчі працівники можуть перевантажити будь-яку посаду виконавчими функціями. Як справедливо зазначають HR-менеджери, талановитих людей варто шукати, бо вони легко вирішують багато проблем, але з ними складно працювати, бо вони придумують яскраві ідеї, а втілювати їх у життя все одно доведеться «нормальним» людям. П'ята складність полягає в тому, що втрата таланту іноді впливає на репутацію підприємства більше, ніж на неї саму.

Сьогодні завданням розвитку HR-бренду є максимальне інформування громадськості про все позитивне, що робиться для співробітників підприємства. Така обізнаність часто необхідна не лише кандидатам, яких компанія хоче найняти, але й існуючим працівникам.

Фокусуючись на залученні кандидатів, підприємства не завжди беруть до уваги той факт, що навіть співробітники, які працюють в підприємства тривалий час, не завжди знають про всі можливості та бонуси, які пропонує компанія.

Великі глобальні підприємства з поширеним і загалом позитивним брендом роботодавця не мають особливих проблем із залученням талантів, та й самі кандидати прагнуть працювати в підприємства. Сильний бренд роботодавця не лише економить час і гроші на залучення кандидатів, але й мінімізує зусилля з утримання персоналу.

Позитивний імідж підприємства забезпечує низку конкурентних переваг:

1. підвищення лояльності персоналу та задоволеності роботою, що, в свою чергу, збільшує продуктивність праці;
2. нижча плинність кадрів. Люди, які працюють у компаніях із сильними брендами, набагато рідше замислюються над пошуком роботи, оскільки впевнені, що вони вже працевлаштовані;
3. залучення талановитих фахівців. Справжні професіонали своєї справи, навіть ті, хто вже не відчуває потреби в матеріальному заохоченні, готові працювати в компаніях, де є хороші можливості для реалізації та розвитку свого професійного потенціалу;
4. зниження витрат на підбір персоналу. Самі пошукачі постійно чекають на вакансії в компаніях своєї мрії. Самі підприємства активно співпрацюють з навчальними закладами та проводять політику «виховання» школярів та студентів на фахівців у конкретних галузях;
5. стабільна позиція в кризові часи. Навіть під час економічної кризи співробітники менш схильні розглядати можливість зміни місця роботи, якщо вони вже працюють у найкращій підприємства на ринку;
6. залучення нових клієнтів. Учасники ринку будуть більш прихильно сприймати компанію, в якій працюють найкращі фахівці, оскільки якість її продукції та послуг буде вищою;

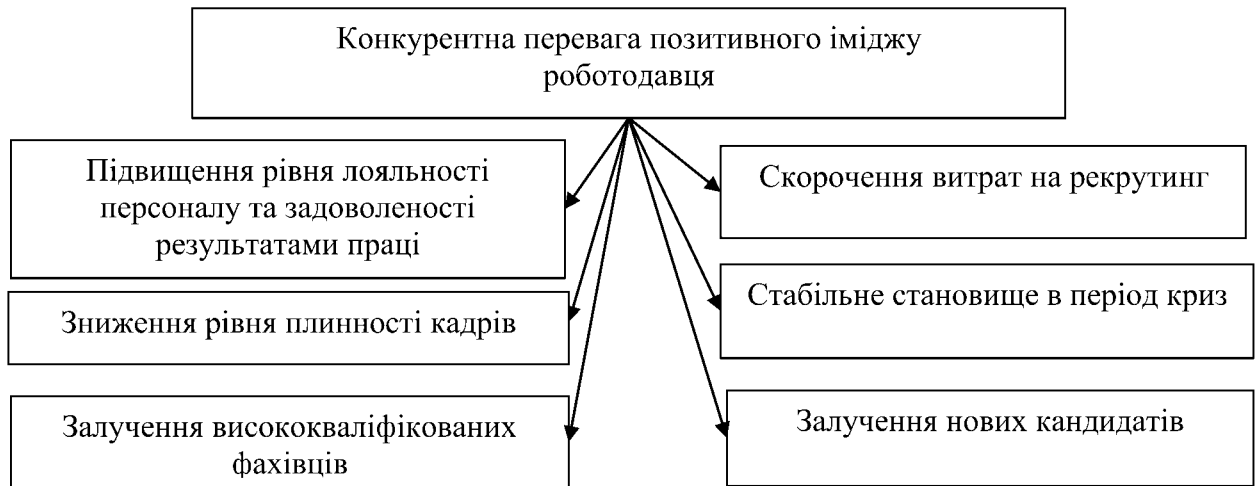


Рис. 3.2. Конкурентна перевага позитивного іміджу HR-бренду «Підприємство»

Роботу над створенням HR-бренду необхідно починати з детального аналізу поточної ситуації в підприємства:

1. Необхідно проаналізувати відгуки на пропозицію про роботу. Варто звернути увагу не тільки на кількість отриманих відгуків, а й на відсоток відповідності сформульованим критеріям. Визначте, який відсоток кандидатів, запрошених на співбесіду, дійсно з'являється в підприємства в призначений час. Також проаналізуйте, як часто кандидати приходять в компанію за рекомендацією співробітника підприємства. У таких кандидатів можна визначити фактори, які зацікавили їх у підприємства.

2. Потрібно з'ясувати, який відсоток кандидатів, які отримали пропозицію про роботу (запрошення на роботу), перейшли на роботу в компанію

3. Далі необхідним буде провести інтерв'ю з нинішніми працівниками. Цей етап може бути проведений як у формі стандартизованого анкетування, так і у формі особистих бесід HR-персоналу з працівниками підприємства. При цьому перевага анкетування полягає в тому, що отримана інформація є більш достовірною за умови збереження анонімності. Ця умова гарантує об'єктивність і дозволяє виключити з вибірки тільки зацікавлених або задоволених респондентів або тільки негативно налаштованих респондентів.

4. Наступним етапом буде дослідження статистики відвідуваності сайту підприємства, зокрема розділу про вакансії (вільні робочі місця).

5. Неохідно дослідити відгуки про компанію на професійних сайтах колишніх працівників та тих, хто працює в підприємства зараз. Ці сайти можуть допомогти визначити напрямок роботи HR-відділу підприємства, зосередивши увагу на усуненні недоліків або «проблем», які є важливими для працівників.

6. Проводяться дослідження в соціальних мережах. Розважальні та професійні соціальні мережі, а також різноманітні освітні сайти можуть слугувати платформами для проведення опитувань. Перевагою таких опитувань є те, що вони є недорогими, єдиною витратою є винагорода фахівця, який проводить опитування.

За результатами дослідження слід виявити слабкі місця в іміджі підприємства та розробити план їх усунення, не забуваючи при цьому про постійний розвиток сильних сторін.

Формування ефективного HR-бренду вимагає комплексного підходу, що передбачає синхронний розвиток кількох стратегічних напрямів (рис. 3.3).

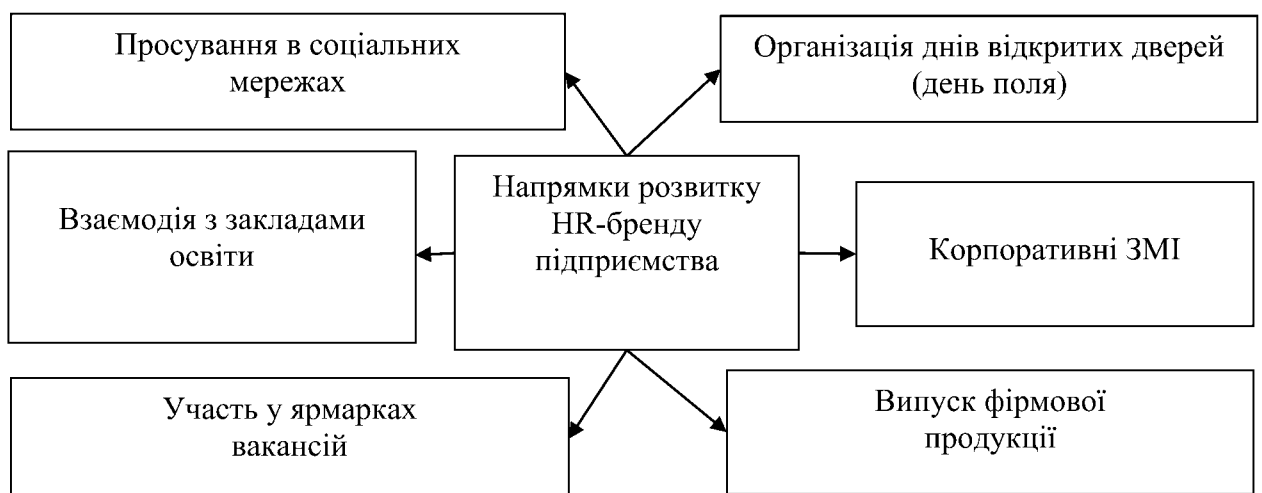


Рис. 3.3. Пропоновані напрями розвитку HR-бренду в підприємстві

Сучасні соціальні мережі стали незамінним інструментом для комплексного аналізу та оцінки HR-бренду підприємства. Їхні можливості

виходять далеко за межі збору статистичних даних. Інтерактивні опитування, аналіз користувацьких запитів та публікація цільової реклами дозволяють отримати детальну інформацію про сприйняття підприємства потенційними співробітниками. Більш того, соціальні мережі є ефективним каналом для просування позитивного іміджу роботодавця через публікацію візуального контенту (фото, відео), який створює унікальну атмосферу підприємства та сприяє залученню талановитих кандидатів.

Стратегічне партнерство з закладами освіти є ефективним інструментом підвищення впізнаваності підприємства на ринку праці, особливо серед молодих фахівців. Орієнтуючись на студентську аудиторію, компанія може розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення талановитих випускників. Це передбачає проведення інформаційних сесій, стажувань та конкурсів, які відповідають мотивації та професійним інтересам студентів. Залучення викладацького складу до співпраці дозволяє отримати доступ до висококваліфікованих кадрів та створити ефективну систему підготовки фахівців, які відповідають потребам підприємства.

Участь у ярмарках вакансій та інших рекрутингових заходах є ефективним інструментом для безпосередньої взаємодії з потенційними кандидатами. Цей формат дозволяє підприємства презентувати свою корпоративну культуру, детально ознайомити учасників з відкритими вакансіями та зібрати актуальні резюме. Безпосередній контакт з кандидатами під час заходу сприяє більш глибокому розумінню їхніх професійних цілей та очікувань, що підвищує ефективність процесу відбору персоналу.

Дні відкритих дверей є одним з найбільш ефективних інструментів рекрутингу, оскільки дозволяють створити унікальну можливість для безпосередньої взаємодії між потенційними кандидатами та компанією. Демонстрація робочого середовища, обладнання та продукції сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищує зацікавленість кандидатів. Особливо ефективні такі заходи для виробничих компаній,

оскільки дозволяють наочно продемонструвати специфіку роботи та мотивувати молодь до вибору відповідної професії.

Корпоративні медіа відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку корпоративної культури. Регулярна комунікація за допомогою таких каналів забезпечує співробітникам доступ до актуальної інформації про діяльність підприємства, її цінності та стратегічні цілі. Це сприяє підвищенню залученості персоналу та формуванню відчуття приналежності до спільної справи.

Випуск фірмової продукції є ефективним інструментом для підвищення впізнаваності бренду підприємства. Використання фірмової атрибутики, такої як одяг, канцтовари та аксесуари, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню її позицій на ринку. Співробітники, які використовують фірмову продукцію в повсякденному житті, стають амбасадорами бренду, що сприяє розширенню його охоплення.

Аналіз стану кадрової служби «Підприємства» виявив дефіцит кваліфікованого персоналу, що призводить до неефективного виконання функцій управління персоналом. Відсутність систематичної підготовки кадрів у галузі HR після реорганізації підприємства негативно впливає на якість кадрових рішень та гальмує розвиток організації. Для усунення виявлених проблем необхідно провести реструктуризацію кадрової служби, включаючи розширення штату, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів управління персоналом:

- 1) для ефективного функціонування підприємства необхідно впровадити систему управління персоналом, яка б охоплювала весь спектр взаємовідносин між працівником та організацією. Така система повинна забезпечити якісну підготовку кадрів, їхню професійну орієнтацію, ефективне використання трудового потенціалу та належне соціальне забезпечення працівників, у тому числі пенсіонерів;

- 2) для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно розширити практику партнерства з навчальними закладами, спрямовану на

залучення та підготовку висококваліфікованих кадрів, які відповідають сучасним вимогам виробництва;

3) одним з ключових напрямів кадрової політики є систематична робота з кадровим резервом, що включає в себе планування кар'єрного зростання, індивідуальну підготовку, ротацію кадрів та підвищення кваліфікації;

4) кадрова служба повинна розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули;

5) сучасні реалії вимагають від кадрових служб активної участі у забезпеченні соціальних гарантій для працівників, зокрема, при звільненні. Спеціалісти з управління персоналом мають володіти глибокими знаннями трудового законодавства та вміти організовувати ефективні програми перекваліфікації та працевлаштування;

6) сучасний підхід до управління персоналом вимагає відмови від застарілих адміністративних методів на користь науково обґрунтованих підходів до оцінки, підбору та розстановки кадрів.;

7) ефективна реалізація нових функцій кадрової служби потребує постійного розвитку професійних компетенцій її співробітників. Для цього необхідно створити систему систематичного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з управління персоналом;

8) для ефективного виконання нових функцій кадрової служби необхідно провести її модернізацію, яка включає оновлення методичного забезпечення.

Створення ефективної кадрової служби є одним з ключових завдань для будь-якого сучасного підприємства. Відсутність універсального підходу до побудови такої служби обумовлена різноманітністю бізнес-моделей, розмірів компаній та інших факторів. Наше підприємство потребує моделі кадрової служби, орієнтовану на стратегічні цілі організації. Запропонована

нами модель передбачає реалізацію таких ключових функцій: рекрутинг та адаптація персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності, управління кар'єрою. Кожна з цих функцій тісно пов'язана зі стратегічними завданнями підприємства і спрямована на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

Оптимальна структура кадрової служби підприємства передбачає чітке визначення її чисельності та функціональних обов'язків з метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Керівник кадрової служби, як стратегічний партнер бізнесу, відповідає за інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію підприємства та досягнення поставлених цілей. Створення автономного структурного підрозділу з єдиним центром управління сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи та забезпеченню дотримання законодавчих норм та соціальних стандартів.

Створення привабливого іміджу підприємства як роботодавця позитивно впливає на всі етапи життєвого циклу співробітника, від пошуку та відбору кандидатів до їхньої мотивації та лояльності, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню ефективності організації.

Ефективний HR-брендинг передбачає не лише зовнішні комунікації, але й створення позитивного досвіду роботи для всіх співробітників. Задоволені та лояльні працівники стають найкращими адвокатами бренду, сприяючи його розповсюдженню серед потенційних кандидатів та зміцненню позитивної репутації підприємства.

3.2. Формування механізму підвищення ефективності корпоративного HR-маркетингу

Результати попередніх досліджень з питання залучення та ефективного використання людських ресурсів показують, що насправді це складна система з багатьма компонентами та взаємозв'язками. Враховуючи виявлені на попередніх етапах проблеми, потенційні можливості та невикористані ресурси, стає зрозумілим, що більшість змін необхідно впроваджувати в організаційно-економічній сфері.

Узагальнений опис та складові організаційно-економічного механізму підвищення ефективності маркетингу та управління персоналом представлено в додатку Ж. Механізм складається зі вступу (методологічної та забезпечувальної частини) та чотирьох етапів. У вступній частині описуються основні питання (тобто на вирішення яких нагальних проблем спрямований механізм), інструменти реалізації (тобто допоміжні елементи, без яких неможливо реалізувати заплановані заходи), методи реалізації (тобто сукупність способів організації та впровадження змін) та індикатори (тобто вжиті заходи та критерії оцінки ефективності). (тобто критерії оцінки успішності вжитих заходів), а також визначаються індикатори (тобто критерії оцінки успішності вжитих заходів).

Враховуючи результати дослідження ефективності використання людських ресурсів на підприємстві, основними завданнями для впровадження цього механізму визначено наступні:

- 1) формування ефективної системи HR-маркетингу та менеджменту на підприємствах;
- 2) організація раціонального процесу набору персоналу на підприємствах з урахуванням збалансованості зі структурою виробництва
- 3) розробка технічних і технологічних умов, необхідних для забезпечення найбільш продуктивного використання персоналу; та
- 4) створення умов для раціонального відтворення людських ресурсів

5) впровадження та розвиток системи соціальної відповідальності.

Для проведення дослідження та досягнення поставлених цілей необхідний комплекс інструментів, який включає: кваліфікований управлінський персонал, сучасні моделі управління людськими ресурсами, комплексні програми підвищення ефективності персоналу та інформаційні системи HR-менеджменту

Для досягнення стійкого розвитку "Підприємство" повинно зосередитися на стратегії динамічного зростання, яка передбачає максимальне розкриття потенціалу кожного співробітника та постійне підвищення їхньої кваліфікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика запропонованої стратегії HR-маркетингу
«Підприємство»**

Ознаки стратегії	Характерні риси
Розвиток підприємства	Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість підприємству є фактором успіху підприємства. Працівники повинні адаптуватись до змін, швидко набувати необхідної компетенції для вирішення відповідних завдань.
Прийняття на роботу	Спеціалістів приймають на роботу, вибираючи з найбільш здібних працівників. Головне – залучити високо компетентних спеціалістів, які підприємству дійсно необхідні.
Адаптація	Ґрунтується на оцінці індивідуальної праці та ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки. Оцінка працівників більш формалізована, але фактор адаптації до підприємства та відданості підприємству має важливе значення.
Розвиток компетенції	Компетенція працівників забезпечується постійним підвищенням кваліфікації. Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів.

Серед найбільш поширених та визнаних інструментів стратегічного аналізу підприємств виділяється SWOT-аналіз. Цей метод передбачає дворівневу оцінку: зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації.

На першому етапі досліджуються зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а саме: можливості (фактори, що створюють передумови для розвитку) та загрози (фактори, що можуть негативно

вплинути на діяльність). Цей аналіз дозволяє визначити стратегічні альтернативи для підприємства.

Другий етап зосереджений на оцінці внутрішніх ресурсів та компетенцій, а саме: сильних сторін (переваги підприємства) та слабких сторін (недоліки, що обмежують розвиток) (додаток Ж). Під час проведення SWOT-аналізу саме соціально-економічного розвитку «Підприємство» були отримані такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу соціально-економічного розвитку
«Підприємство»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування	Воєнний стан, економічна рецесія, слабкий фінансовий стан підприємств
Сприятливі умови для розвитку виробництва	Високий ступінь зношеності об'єктів комунальної інфраструктури
Наявність кваліфікованої робочої сили	Безробіття та соціальна напруженість
Мережа автомобільних та залізничних доріг з твердим покриттям	Поганий стан доріг та відсутність вуличного освітлення
Сучасні системи зв'язку та доступу до інформації	Низький рівень доходів населення
Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів	Демографічні проблеми
Розвиток конкуренції за більш високооплачувані робочі місця	Неналежне управління громадою
Реалізація конкурентоспроможності трудового потенціалу через розвиток підприємництва	Низька якість життя
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні погрози
Надійне та стабільне законодавство	Нестабільна політична та економічна ситуація
Розвиток закладів освіти та культури	Зниження народжуваності та старіння населення
Розвиток малого та середнього бізнесу	Соціальний вибух при недостатньому соціальному захисті
Розвиток систем мотивації та заохочення працівників	Погіршення стану здоров'я населення
Підвищення рівня професіоналізму та кваліфікації робочої сили	Труднощі із забезпеченням фінансових ресурсів

Попередня оцінка потенціалу підприємства та результатів його практичної діяльності показує, що найбільш перспективні ресурси для подальшого розвитку людських ресурсів знаходяться у сферах освіти, науки та культури, на яких слід зосередити увагу в найближче десятиліття.

На основі цього аналізу можна запропонувати наступний стратегічний план розвитку. План окреслює три основні стратегічні напрямки (виробництво, відродження соціальної інфраструктури та соціальна орієнтація програми економічного розвитку).

Розподіл обов'язків у сфері управління персоналом між відділом кадрів та лінійними керівниками є одним з ключових завдань ефективного управління персоналом. Цей розподіл обов'язків має бути гнучким і адаптованим до конкретної ситуації в кожній організації.

Пропоновані принципи формування HR-маркетингу є цілком доречними та відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом, розглянемо кожен з них детальніше:

- необхідно розробити стратегію управління персоналом, яка буде узгоджена зі стратегією розвитку підприємства. Поточні питання (наприклад, підбір персоналу, навчання) та оперативні завдання (облік робочого часу, нарахування зарплати) повинні бути підпорядковані цій стратегії;

- необхідно створити культуру, в якій працівники почувуються цінними та важливими для підприємства. Це можна досягти за допомогою різних інструментів: системи мотивації, розвитку кар'єри, корпоративної культури;

- необхідно розробити систему оцінки ефективності праці, яка враховувала б як кількісні, так і якісні показники. Також важливо забезпечити справедливу оплату праці та соціальні гарантії;

- необхідно регулярно проводити аналіз потреб у персоналі, а також розробляти програми з підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників;

- необхідно відкрито комунікувати з працівниками, залучати їх до прийняття рішень та враховувати їхні пропозиції.

Пропонується розподілити обов'язки між HR-спеціалістами та лінійними керівниками на основі розподілу та визначення функціональних обов'язків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розподіл обов'язків між HR-спеціалістами та лінійними керівниками
«Підприємство»**

Кадрова служба	Лінійний керівник
формує кадрову політику	визначає змістовність праці
визначає посадові обов'язки та кваліфікаційні характеристики	розподіляє працівників на робочих місцях відповідно до їх кваліфікаційного рівня
визначає показники режимів роботи	забезпечує оптимальне навантаження на працівників
прогнозує, планує і задовольняє потреби підприємства у персоналі	виявляє невідповідності в організації праці та виробництва
аналізує ефективність використання персоналу	визначає резерви підвищення продуктивності праці та шляхи їх реалізації
	оцінює якість роботи

У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності HR-необхідно здійснити такі ключові кроки:

- впровадження прогресивного HR-маркетингу з диференційованим підходом до працівників з різним рівнем результативності; впровадження системи навчання і перенавчання працівників;
- активно використовувати інноваційні форми короткострокового навчання (тренінги, коучинг, майстер-класи);
- запровадити систему короткострокових обмінів працівниками, які виконують роботу схожої професійної якості, з метою «вливання» нових ідей та бачень в діяльність підприємства;
- використання багатокритеріальних систем моніторингу результатів праці та їх динаміки.

Однією з основних проблем на рівні підприємства є те, що кількість працівників в системі HR-маркетингу та HR-менеджменту, їх професійні характеристики та рівень оплати праці не відповідають сучасним завданням реалізації проактивної кадрової політики. З моменту проведення корпоративної реформи підготовка фахівців, які працюють у сфері управління персоналом, повністю зупинилася. У зв'язку з цим діяльність кадрової служби підприємства потребує реорганізації. Ми пропонуємо наступні варіанти (додаток К), які орієнтовані на стандартний набір функцій з управління персоналом та стратегічний підхід до управління організацією у

сфері кадрової політики. На основі сформованого блоку соціально-економічних механізмів стимулювання праці пропонуються наступні кроки для їх функціонування в основних структурних підрозділах (рис. 3.4).

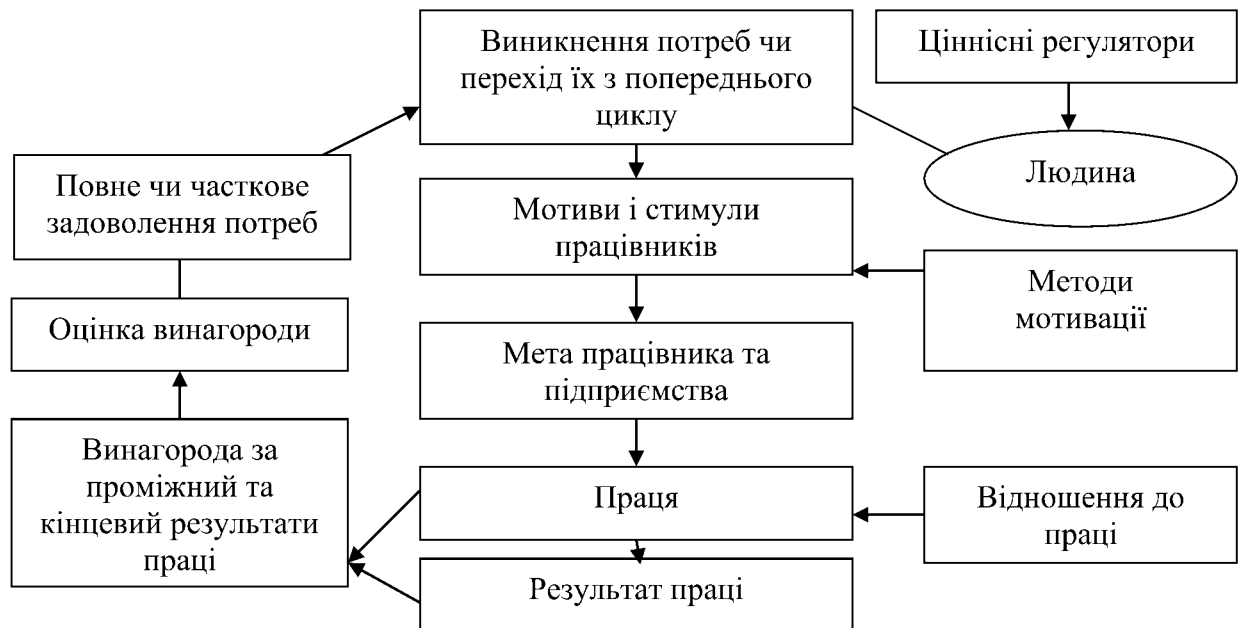


Рис. 3.4. Механізм стимулювання праці персоналу

Фокусування на формуванні та повному використанні трудового потенціалу є ключовим для успіху будь-якого підприємства. Проведення аналізу мотиваційної спрямованості керівників і спеціалістів – це перший важливий крок у цьому напрямку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Задоволеність працівників підприємства своєю роботою, визнанням та винагородою

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини(x×f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	7	+7,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	6	0
Скоріше незадоволені	-0,5	14	-7,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	+0,5
Задоволені оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	2	+2,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	5	0
Скоріше незадоволені	-0,5	20	-10,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0

Разом	x	40	-7,5
-------	---	----	------

У таблиці 3.5 наведено рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею опитуваних керівників і спеціалістів.

Таблиця 3.5

Оцінка задоволеності та незадоволеності роботою персоналу підприємства

Причини	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини задоволеності		
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	41,4	1
Можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота	21,7	2
Сприятливий режим праці та відпочинку	13,0	3/4
Відповідність винагороди затратам часу та енергії (вагомість винагороди для працівників)	13,0	3/4
Високий рівень оплати праці	10,9	5
Всього	100,0	x
Причини незадоволеності		
Низька оплата праці	42,4	1
Непрестижність роботи	20,4	2
Незадовільні умови праці та відпочинку	16,7	3/4
Відсутні перспективи кар'єрного росту	16,7	3/4
Недостатня компетентність вищого керівництва	1,9	5/6
Затримка із виплатою заробітної плати	1,9	5/6
Всього	100,0	x

Пропоноване нами впровадження системи автоматизації кадрового обліку «Система: КАДРИ» є надзвичайно актуальним та перспективним кроком для «Підприємства». Автоматизація дозволить не лише спростити рутинні процеси, але й створити більш ефективну систему управління персоналом, що, без сумніву, позитивно вплине на мотивацію працівників (додаток Л). Причини, чому варто автоматизувати облік працівників:

– економія часу та ресурсів: автоматизація рутинних операцій, таких як введення даних, розрахунок зарплати, складання звітів; зменшується кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, що зводить до мінімуму витрати часу на їх виправлення.

– підвищення точності даних: централізована база даних забезпечує єдине джерело достовірної інформації про кожного працівника; автоматичні розрахунки унеможливають виникнення розбіжностей у даних;

- покращення управління персоналом: можливість оперативно отримувати необхідну інформацію про співробітників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; спрощення процесів найму, звільнення, переведення та інших кадрових змін; ефективне планування потреб у персоналі;

- спрощення звітності: автоматичне формування різноманітних звітів (штатний розклад, відомості про заробітну плату, звіти для податкових органів тощо); зменшення часу на підготовку звітності;

- підвищення рівня безпеки даних: захист персональних даних співробітників від несанкціонованого доступу; резервне копіювання даних для запобігання їх втрати;

- сумісність з іншими системами: інтеграція з іншими системами підприємства (бухгалтерська, облікова, CRM) для забезпечення комплексного управління бізнесом.

Впровадження системи автоматизації кадрового обліку, такої як Система «КАДРИ», відкриває широкі можливості для проведення глибокого аналізу персоналу підприємства. Система «КАДРИ» – це інтуїтивно зрозумілий інструмент для автоматизації кадрового обліку, який дозволяє:

- Вести повний цикл роботи з персоналом: від прийому на роботу до звільнення.

- Отримувати миттєвий доступ до даних про кожного співробітника.
- Автоматично формувати необхідну документацію.
- Зберігати детальну історію трудової діяльності кожного працівника.
- Аналізувати кадровий склад та створювати різноманітні звіти.

Система «КАДРИ» надає широкий спектр можливостей для звітності:

- стандартні звіти: штатний розклад, рух кадрів, стаж роботи, вакансії, відомості про дітей працівників тощо;

- регуляторна звітність: форми 1-ПВ, 3-ПВ, 6-ПВ, 10-ПІ, 9-ДС та інші;

- індивідуальні звіти: можливість створення власних звітів за будь-якими критеріями та з необхідними показниками;
- гнучкі шаблони: зручні шаблони звітів у форматі Excel для легкого редагування.

Оптимізація системи управління виробництвом та впровадження наукової організації праці на підприємстві забезпечать значний економічний ефект. Зокрема, за рахунок скорочення втрат робочого часу на 50% та підвищення продуктивності праці на 8,3 % очікується збільшення валової продукції на 8,69 млн. грн. Економія коштів заробітної плати за рахунок скорочення штату складе 110,9 тис. грн. Аналіз фактичної відпрацьованої працівниками кількості годин (1691,4 год.) свідчить про значний потенціал для підвищення ефективності використання трудових ресурсів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна ефективність зменшення втрат робочого часу та підвищення ефективності праці «Підприємство»

Показники	Фактично, 2023 р.	Проект, 2024 р.
Втрати робочого часу, люд.-год.		
щорічні відпустки (основні та додаткові)	36320,0	36320,0
тимчасова непрацездатність	908,0	454,0
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,0	0,0
нерегламентовані перерви та простої	1125,9	563,0
Разом	38353,9	37337,0
Відпрацьовано одним працівником в середньому, год.	1691,4	x
Чисельність працівників, осіб	227	x
Нерегламентовані трати робочого часу одного працівника, год.	9,0	x
Загальні нерегламентовані втрати робочого часу працівниками підприємства, люд.-год.	2033,9	x
Скорочення втрат робочого часу одного працівника, год.	x	4,5
Загальні втрати робочого часу за проектом, люд.-год.	x	1017,0
Скорочення чисельності працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу, осіб	x	1
Підвищення ефективності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу, %	x	8,3
Чисельність працівників за проектом, осіб	x	226
Економія заробітної плати за рік, тис. грн	x	110,9
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	x	8694,4

Стратегічне управління персоналом передбачає комплекс заходів, спрямованих на сегментацію ринку праці, визначення цільових груп кандидатів та розробку ефективної позиції підприємства як привабливого роботодавця. За допомогою маркетингових інструментів, таких як брендинг роботодавця та розробка унікальної пропозиції для кандидатів, компанія формує конкурентні переваги на ринку праці (рис. 3.5).

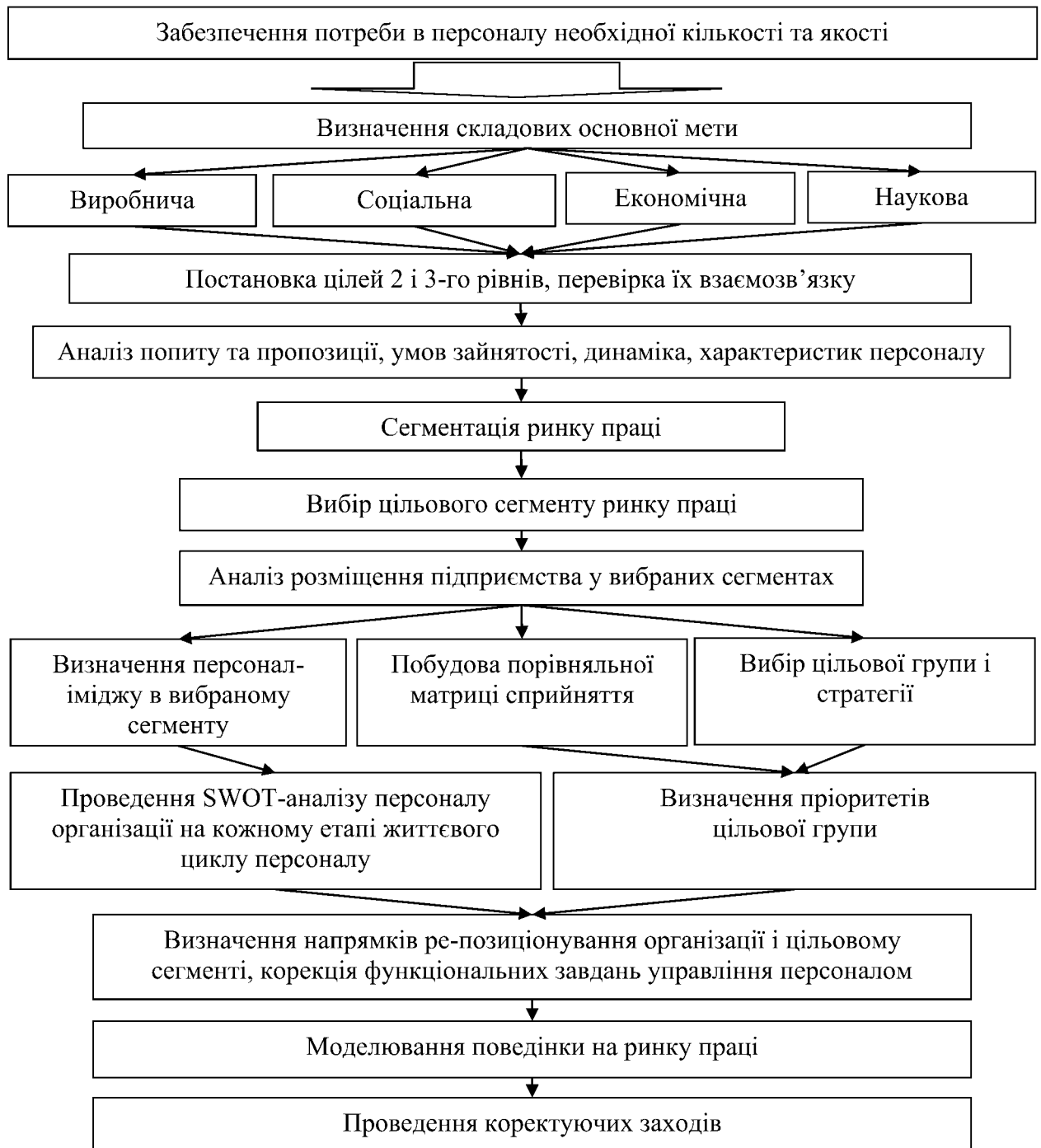


Рис. 3.5. Алгоритм застосування маркетингового підходу управлінням персоналом

Отже, маркетинговий підхід в управлінні персоналом – це стратегія, яка передбачає розгляд співробітників як внутрішніх клієнтів підприємства, а процес управління персоналом – як процес задоволення їхніх потреб і бажань. Цей підхід дозволяє підвищити задоволеність співробітників, знизити плинність кадрів та підвищити ефективність роботи підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Маркетингове управління HR-брендом – один із напрямів HR-маркетингу підприємства. Маркетинговий підхід до управління персоналом включає три основні напрями: управління внутрішнім HR-маркетингом, управління зовнішнім HR-маркетингом та ринок праці. Особливістю застосування маркетингового підходу у сфері HR-маркетингу є те, що маркетингові принципи лягають в основу управління організацією в цілому та HR-діяльністю зокрема. Специфіка застосування маркетингових прийомів управління іміджем сучасної організації на ринку праці полягає у використанні системного комплексу «маркетинг-мікс» та застосуванні методів соціального проектування.

2. Імідж є найважливішим елементом HR-маркетингу сучасних компаній і має значний вплив на вирішення питань HR-маркетингу як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках праці. Обидва ці ринки праці майже рівноправні, тісно пов'язані між собою і впливають один на одного. Реальність корпоративної культури всередині підприємства закономірно впливає на її зовнішній імідж. І навпаки, імідж на зовнішньому ринку праці відображається на її внутрішньому житті. В результаті такої взаємодії підприємства можуть «продавати» робочі місця потенційним працівникам залежно від того, як їх сприймають всередині організації. Тому питання ефективного маркетингу та управління HR-брендом підприємства є надзвичайно важливим для «підприємства».

3. Впровадження прогресивної системи управління персоналом з диференційованим підходом до працівників з різним рівнем ефективності праці, впровадження системи навчання працівників, активне використання інноваційних форм короткострокового стажування (тренінги, коучинг, майстер-класи) та впровадження систем короткострокового обміну працівниками, які виконують завдання аналогічної професійної якості.

4. Для досліджуваного підприємства з метою спрощення кадрової роботи підприємства особливо підходить система Система «КАДРИ». Система дозволяє сформувати базу даних релевантних осіб, можливість подальшої аналітичної роботи з персоналом підприємства, можливість швидкого підбору працівників за заданими критеріями. Система має можливість розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою для роботи з системою декількох користувачів.

5. Одним з основних заходів мотивації та зміцнення трудової дисципліни є використання адміністративних, соціальних та економічних методів. Планується оптимізувати використання робочого часу в системі підприємства на 50% та підвищити продуктивність праці. Згідно зі звітом, середній робочий час на одного працівника становить 1691,4 години (норма – 1885 годин). Середньооблікова чисельність працівників – 227 осіб. Скорочення втрат робочого часу дозволить зменшити кількість працівників, підвищити продуктивність праці на 8,3% та заощадити 1,109 млн. грн фонду оплати праці. Економічний ефект від скорочення робочого часу забезпечує виробництво додаткової валової продукції на суму 8,69 млн. грн.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши фінансові результати підприємства за 2019-2023 рр., можна констатувати позитивну динаміку зростання прибутку. Зокрема, якщо у 2019 р. чистий прибуток становив 12,7 млн грн, то у 2023 р. він збільшився до 22,3 млн грн, що свідчить про зростання на 9,6 млн грн або 75,9%. Найбільш динамічно розвивалася галузь рослинництва, забезпечивши 15 млн. грн прибутку. Рентабельність сільськогосподарського виробництва досягла пікового значення у 33% у 2023 р. і збільшилась на 4,1 в.п.

2. Динаміка фінансових показників підприємства за 2019-2023 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився на 45,1 млн грн, що становить 67,3%. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла на 59,6%, підприємству вдалося зберегти прибутковість. У 2023 р. валовий прибуток склав 23,5 млн грн, а чистий прибуток – 1,9 млн грн. Розмір операційних витрат збільшився на 58 %, найбільше зросли витрати на оплату праці – на 87,1 %, інші операційні витрати підприємства скоротились.

3. Однією з основних проблем досліджуваного підприємства є відсутність систематичного підходу до формування позитивного іміджу як роботодавця. Незважаючи на важливість HR-маркетингу в сучасних умовах, підприємство не використовує його потенціал для залучення та утримання талановитих співробітників.

4. Соціальна структура персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду демонструвала високий рівень стабільності, змінюючись пропорційно до загальних коливань чисельності. Частка працівників апарату управління у 2023 р. становила 10,1% загальної чисельності, що на 6 осіб менше, ніж у 2019 р. При цьому, кількість керівників залишалася незмінною на рівні 9 осіб. Виробничий персонал становив переважну більшість (89,9%) і демонстрував незначні коливання в чисельності, зберігаючись в межах 200-204 осіб.

5. Оцінка якісного складу персоналу підприємства демонструє тенденцію до підвищення освітнього рівня. Зокрема, у зв'язку з розширенням виробництва та впровадженням комп'ютерної техніки відбулася структурна трансформація персоналу управління. Всі керівники та спеціалісти середньої ланки у 2023 р. мали вищу освіту, що свідчить про зростання вимог до кваліфікації кадрів та успішну адаптацію підприємства до нових технологічних викликів.

6. Аналіз показників підприємства демонструє значне зростання ефективності праці. Зокрема, вартість чистого доходу у розрахунку на одного працівника збільшилася на 68,8%, а прибуток – зріс на 65,1%. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії підприємства та ефективне використання трудових ресурсів. За результатами аналізу, фонд оплати праці на підприємстві за 5 років зріс вдвічі. При цьому значне збільшення спостерігається не лише в основній заробітній платі, а й у додаткових виплатах, таких як премії та надбавки. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 90% і становить 13146 грн.

7. Імідж підприємства відіграє ключову роль в HR-маркетингу. Він впливає як на залучення нових співробітників, так і на утримання поточних. Внутрішня культура підприємства безпосередньо пов'язана з його зовнішнім образом. Тому ефективне управління HR-брендом є одним з найважливіших завдань для підприємства. HR-маркетинг підприємства повинен базуватися на трьох основних напрямках: внутрішньому та зовнішньому маркетингу

персоналу, а також маркетингу іміджу підприємства. Суть цього підходу полягає у використанні маркетингових інструментів для управління персоналом на всіх рівнях організації.

8. Для підвищення ефективності використання персоналу підприємства плануємо впровадити ряд заходів. Серед них: впровадження прогресивної HR-системи, системи підвищення кваліфікації, інноваційних форм навчання, обміну досвідом, а також системи моніторингу результатів праці. Крім того, підприємству необхідно зосередитися на створенні умов для відтворення персоналу та розвитку соціальної відповідальності.

9. Для успішного впровадження системи Система «КАДРИ» рекомендуємо виконати наступні кроки: необхідно провести детальний аналіз існуючих кадрових процесів на підприємстві для визначення конкретних завдань, які має вирішувати система; створити робочу групу з представників різних підрозділів, які будуть залучені до процесу впровадження системи; скласти детальний план впровадження, який включатиме в себе етапи проєкту, відповідальних осіб, терміни та ресурси; організувати навчання для всіх користувачів системи, щоб вони могли ефективно працювати з нею; надати користувачам необхідну технічну підтримку після впровадження системи.

10. Щодо оптимізації використання робочого часу в підприємстві, плануємо: використання адміністративних, соціальних та економічних методів для підвищення мотивації праці та зміцнення трудової дисципліни; скоротити втрати робочого часу на 50%, що дозволить підвищити ефективність використання персоналу та збільшити обсяги виробництва. Очікується, що в результаті оптимізації, продуктивність праці зросте на 8,3%, що свідчить про потенціал для значного покращення результатів діяльності підприємства. Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів становить 8,69 млн грн додаткової валової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М., Драбаніч А., Євась Т., Жукова О., Помірча О., Цаль І., Юрчишена Л. Економіка праці і соціально-трудова відносини. К.: ЦНЛ. 2020. 328 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/ebooks/2989>.
3. Баб'як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Вип. 22. Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 98-102.
4. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 92-96.
5. Бессонова, А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємство і торгівля*, № 29 (16 квітня 2021): 5–9. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-01>.
6. Бородіна О. Чи зможе Україна стати світовим аграрним лідером?: Дзеркало тижня. Україна. №33. URL: http://dt.ua/ECONOMICS/chi_zmozhe_ukrayina_stati_svitovim_agrarnim_liderom-87975.html.
7. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія Економіка та управління. Випуск 3. 2017. С. 1-12 URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%91%D1%80%D1%83%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf.
8. Бутиліна О. В. Особливості управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги. «SOCIO простір: міждисциплінарний

електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи», (8), 8-11. 2020. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739>.

9. Гаджула Н.А. Трудовий потенціал сільськогосподарських підприємств та напрями покращення його використання. *Вісник Дніпропетровського ДАУ*. 2016. № 1. С. 162-164.

10. Герасименко Г. Українські жінки заробляють на чверть менше, ніж чоловіки. URL: <http://news.finance.ua-/1/0/all/2012/12/02/292115>.

11. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (35). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-35-41>.

12. Головне управління статистики у Полтавській області Інтернет-видання. URL: <http://www.poltava.gov.ua>.

13. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління підприємствами. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

14. Гуржій, Н., О. Гурман, С. Леськова, З. Тягунова, М. Любецька. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice* 1, № 42 (31 березня 2022): 484-492. URL: <http://dx.doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731>.

15. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*, № 21. 2021. С. 35–42. <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/21.6>.

16. Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Даниленко В.І., Дядик Т.В. Тенденції розвитку ринку праці Полтавського регіону. *Економіка і організація управління*. Випуск 3 (43) 2022. С. 147-156. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/11130>.

18. Дзямучич М. І. та Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний*

форум 1, № 3 (20 липня 2020): 138–42. URL: <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>

19. Дядик Т.В., Загребельна І.Л., Касян К.А. Вплив сучасної освіти на формування конкурентоспроможної особистості – фахівця. Інфраструктура ринку. 2023. № 63. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/63-202>.

20. Дядик Т.В. Онбординг – важливий етап брендингу роботодавця. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 227-229. URL: <https://drive.google.com/file/d/1t5AjMhYEPKn4UKIEjAbet2wfey3h4-4U/view>.

21. Дядик Т.В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. Інфраструктура ринку. №33. 2020. С. 246-253. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/33_2020_ukr/39.pdf.

22. Дядик Т.В., Загребельна І.Л. Міжнародний маркетинг робочої сили. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». №1. 2021. С. 15-20. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_1/2.pdf.

23. Дядик Т.В., Лядський І.К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки». № 2. 2021 р. С. 62-77. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2021_2.html.

24. Дяків О. П. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / О.П. Дяків, В.М. Островерхов; 2- ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>.

25. Заячківська, Г. А., Ю. О. Власюк та А. О. Сікула. Інновації у трейд-маркетингу в сегменті FMCG. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 60 3 липня 2020. С. 48–53. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-08>.

26. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в

національній економіці. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 76-81. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/789/765> .

27. Иванова Т. В. HR-менеджмент современной организации: Методические материалы. Київ: ЦВП, 2015. 264 с.

28. Кобяк, О. В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. *Актуальні проблеми економіки*, № 10. 2006. С. 77–82.

29. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

30. Колосова, М. О., М. О. Шевченко. Формування соціотипу та його економічної культури споживача: нейроекономічний аспект. *Підприємництво і торгівля*, № 27. 2020. С. 37–42. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-06>.

31. Конституція України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

32. Корнійчук Б.В. Ринок праці: навчальний посібник. URL: https://stud.com.ua/146320/menedzhment/rinok_pratsi.

33. Кулагин О.А. 40 факторов трудовой мотивации URL: http://www.executive.ru/knowledge/announcement/1607197/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=16809.

34. М. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась, О. Жукова, О. Помірча, І. Цаль, Л. Юрчишена. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К.: ЦНЛ. 2020. 328 с.

35. Нирко В. В., Корнілова О. В. Місце персонал-технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємств. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management* 85, № 4. 2020. С. 102–12. URL: <http://dx.doi.org/10.35340/2308-104x.2019.85-4-13> .

36. Нова професія: HR-маркетолог. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1510>.

37. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. Випуск 41. 2021. С. 61-68. URL: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/41-2021/11.pdf>.

38. Полтавська обласна рада. Паспорт Полтавського району URL: www.oblrada.pl.ua/index.php/poltavskij-rajon.

39. Полюк, М. І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. *Агросвіт*, № 19, 2018. С. 50–54.

40. Премія HR-бренд. URL: <http://hrbrand.com.ua/>.

41. Рівень життя українців рекордно впав – опитування. URL: <http://ua.korrespondent.net/world/worldabus/3611105-riven-zhyttia-ukraintsiv-rekordno-vpav-opytuvannia>.

42. Рикичина, Т. Корпоративні медіа в бізнесі як канал внутрішнього маркетингу. *Наукові записки Інституту журналістики*, № (75) 2019. С. 185–95.

43. Ситник, О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*, № 26. 2020. С. 82–86. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-12>.

44. Ринок праці та зайнятість в Україні: реалії та перспективи: колективна монографія. За наук. ред. С. Кожем'якіної, С. Калініної. К.: ІПК ДСЗУ, 2019. 424 с.

45. Сагайдак, М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*, № 7 (145). 2013. С. 110-17.

46. Сергійчук С.І. Проблеми управління ефективністю праці в умовах посилення інтеграційних процесів. *Ефективна економіка*. №9, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6287>.

47. Україна у світових координатах людського розвитку: тупцювання на місці: URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/ukrayina-u-svitovih-koordinatah-lyudskogo-rozvitku-tupcyuvannya-na-misci>.

48. Управління персоналом: навч. посіб. А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 283 с. URL: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf>.

49. Ульяненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskih-pidприємств.html>.

50. Ущиповська, І. В., та Ю. О. Шовкопляс. Соціолінгвальний потенціал бренд-сторітелінгу. *Nova filologîa* 2, № 81. 2021. С. 171-78. URL: <http://dx.doi.org/10.26661/2414-1135-2021-81-2-25>.

51. Червінська, Л. П., Т. М. Червінська та М. П. Буковинська. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 4 (63). 2021. С. 91–99. <http://dx.doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.

52. Червінська Любов. Економіка праці і соціально-трудова відносини. К.: ЦНЛ. 2020. 288 с.

53. Чернявська О.В. Ринок праці: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2020. 522 с.

54. Шклярчук К. Бізнес-освіта в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2016/04/15.pdf>.

55. Шевченко В. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. *Економічний форум* 1, № 3. 2021. С. 99–103. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-14>.

56. Як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://robotodavets.org.ua/2019/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html>.

57. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics* 145, № 5. 2022. С. 93–112. URL: [http://dx.doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](http://dx.doi.org/10.31617/1.2022(145)06).

58. Shymanovska-Dianyach, L. M., та Т. Ye Ischekin. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 2(80) (25 лютого 2019): 81–85. URL: <http://dx.doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.16>.

59. Labor economics from a free market perspective employing the unemployable / WALTER BLOCK. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 5 Toh Tuck Link, Singapore. Loyola University New Orleans, USA, 2019. 94 p.

60. Illiash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises. *The Genesis of Genius*. Geneva, Switzerland, December 2015. No. 5. Vol. 1. P. 21-23.