

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Система управління персоналом підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Васільєва Олександра Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління персоналом давно привертає увагу дослідників, що проявляється в пошуку нових, більш досконалих моделей управління. При цьому підприємства переслідують принаймні дві найважливіші цілі: по-перше, досягти вищої економічної вигоди від результатів; по-друге, об'єднати людей незалежно від їх позицій навколо спільних цілей, створення на підприємстві сприятливих умов, згуртованості працівників.

Отже, процес удосконалення системи управління персоналом набуває безперервного характеру, що дає підстави розглядати його з еволюційної позиції, яка відображає те, що система управління персоналом не тільки адаптується до змін внутрішнього середовища підприємства, а й має відносну стабільну адаптивність.

Питаннями управління персоналом підприємства займалися багато економістів, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах тематики обґрунтовувалося управління персоналом підприємства.

Мета та завдання. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних засад управління персоналом;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз системи управління персоналом підприємства;

– пошук шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Економічний підхід реалізується через встановлення економічних нормативів і положень, що визначають методи впливу самоокупних важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти забезпечення роботи об’єктів управління в заданому режимі, видаються постанови і приймаються рішення щодо регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Психосоціальний підхід регулює міжособистісні стосунки і створює сприятливий психологічний мікроклімат, необхідний для ефективної роботи команд і виконавців.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Васільєва О.О. Управління персоналом підприємства у сучасних умовах. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 84–85.

2. Васільєва О.О. Удосконалення інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 10 таблиць, 10 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку управління персоналом існує велика кількість концепцій, які відображаються на різній ступені апробування та надійності. Хронологічне вивчення цих концепцій дійсно дозволяє вивчити еволюцію наукової думки в даній галузі. Наприклад, від класичних теорій управління персоналом, таких як теорія Файоля, до сучасних підходів, наприклад, теорії талант-менеджменту або гендерного управління, можна прослідкувати зміни в уявленнях про управління персоналом та його вплив на успішність організації.

Так, не дивлячись на різноманітність трактувань управління персоналом, більшість авторів загалом поділяють схоже визначення складових елементів цього процесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «управління персоналом» [11; 17; 20]

Автор	Визначення
Базарова Т.Ю.	комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства
Кибанов А.Я.	формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією
Меліхов Ю.Є., Малуєв П. А.	область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал
Єварович С. О.	забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей
Одегов Ю. Г.	сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності
Хміль Ф.І.	скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу

Управління персоналом справді є важливим аспектом ділового життя,

оскільки воно є ключовим фактором ефективності. Співробітники є цінним активом будь-якої організації. Стрімкий розвиток сучасного суспільства та зміни продуктивності праці, яка переважно базується на знаннях і навичках, вимагають від керівників особливої уваги до особистості та її творчих здібностей. Системи управління персоналом включають склад робочої сили, організаційну ефективність, професійний і соціальний розвиток, а також прийнятні рівні плинності кадрів.

Система управління персоналом підприємства базується на підсистемах [13, с. 83]:

Аналіз і планування персоналу (ця підсистема включає формування кадрової політики, формування стратегії управління персоналом, аналіз людських ресурсів і ринку праці, кадрове планування, прогнозування попиту на персонал, рекламу організації та взаємодію із зовнішніми організаціями, що надають таланти).

Підбір і використання персоналу (визначення рівня інтелекту, професійного рівня, соціальних здібностей та інших необхідних якостей шляхом співбесід, тестів, анкет).

Організувати підготовку та перепідготовку персоналу (навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію, організувати зростання персоналу, здійснювати професійно-кар'єрний розвиток та розвиток кар'єри працівників, співпрацювати з командою кадрового резерву).

Атестація та ротація персоналу (метою виконання обов'язків є вплив на продуктивність, якості та особистісний потенціал працівників відповідно до виконуваної роботи).

Стимулювання працівників (формування систем стимулювання, формування систем оплати праці, участь працівників у прибутках, корпоративному капіталі, формування моральних стимулів працівників).

Облік роботи працівників підприємства (набір, переміщення, компенсації та покарання, звільнення, організація ефективного використання

персоналу, управління працевлаштуванням і кадровими справами).

Організація корпоративних ділових відносин (оцінка виконання співробітниками своїх функцій, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз і встановлення груп і міжособистісних стосунків, управління трудовими конфліктами і тиском, психологічна діагностика, корпоративна культура, скарги на трудові відносини) .

Створювати умови праці (створювати безпечні умови праці для працівників; дотримуватись психофізичних норм праці, економічних, технічних та естетичних норм; безпеки персоналу);

Соціальний розвиток і соціальне партнерство (організація харчування, медичне та сімейне обслуговування, відпочинок, культурно-оздоровчі заходи, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування).

Правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом (вирішення правових питань, трудових відносин, формування нормативних документів, забезпечення необхідною інформацією різних підрозділів управління персоналом).

Вплив персоналу на результати діяльності підприємства беззаперечні. Рівень продуктивного функціонування залежить від наявності необхідної кількості працівників з необхідним рівнем кваліфікації та досвіду. Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом позитивно впливає на ефективність використання обладнання, машин, механізмів, своєчасне виконання поставлених завдань, в результаті чого досягається максимальний випуск продукції, мінімізація собівартості продукції, рентабельність і прибуток [33, с. 74].

Принципи формування системи управління персоналом забезпечують ефективне функціонування механізму управління, відповідного до структури підприємства, особливе місце в якій належить кадровій службі.

Розрізняють дві основні групи принципів системи управління персоналом (табл. 1.2):

1) принципи, що відображають вимоги до формування системи управління персоналом;

2) принципи, що виокремлюють напрямки розвитку системи управління персоналом.

Таблиця 1.2

Принципи побудови системи управління персоналом [21; 33; 40]

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації	Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва. 2. Первинності функцій управління персоналом. 3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом 4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого або нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня. 5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом. 6. Прогресивності. 7. Перспективності. 8. Комплексності. 9. Оперативності. 10. Оптимальності. 11. Простоти. 12. Науковості. 13. Ієрархічності. 14. Автономності. 15. Погодженості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач. 2. Спеціалізації. 3. Паралельності. 4. Адаптивності (гнучкості). 5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами. 6. Безперервності. 7. Ритмічності. 8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації при прийнятті рішення.

Управління персоналом цілком відповідає цим принципам. Управління персоналом включає у себе багато аспектів, від підбору і розвитку персоналу до організації оплати праці та створення сприятливих умов праці. Важливо мати чітко визначені права та обов'язки всіх учасників трудових відносин, щоб забезпечити ефективність та гармонію на робочому місці.

Згідно з багатьма експертами, основні складові системи управління персоналом включають в себе планування робочої сили, найм та збір кадрів, навчання та розвиток, оцінку роботи, а також мотивацію та утримання

персоналу. Важливо мати чіткий розуміння цих елементів, щоб забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом (рис. 1.1).

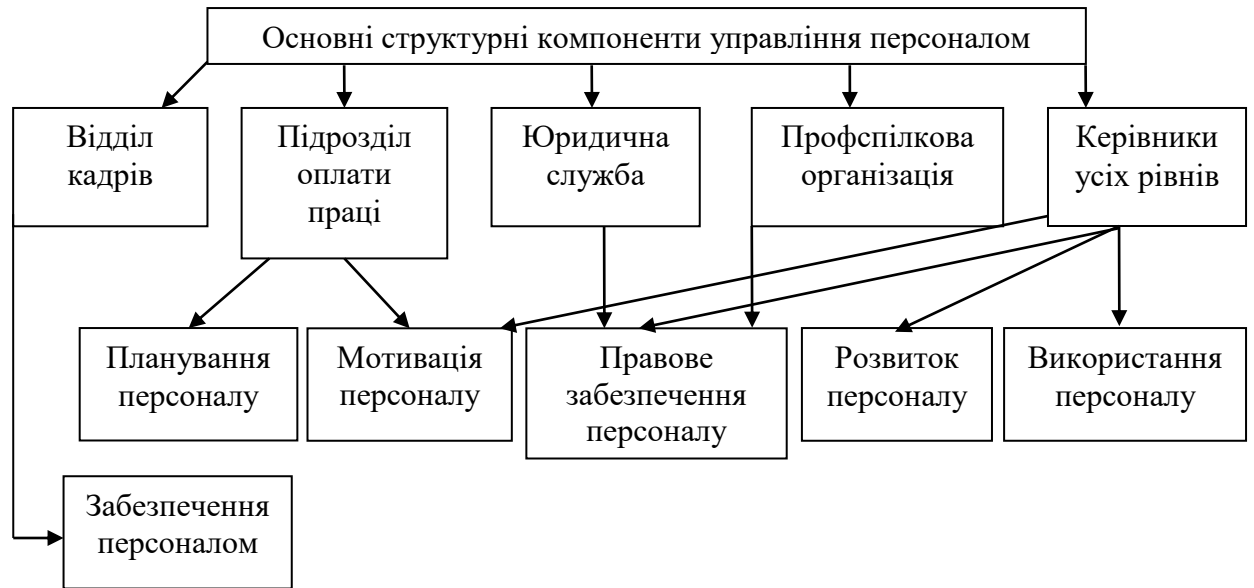


Рис 1.1. Модель системи управління персоналом підприємства [12; 18]

Система управління персоналом на рівні підприємства полягає в координації та співробітництві різних підрозділів цієї системи з метою досягнення синергії. Важливим аспектом є постійне удосконалення організаційної структури служб управління персоналом на основі стандартів, що допомагає оптимізувати робочі процеси і підвищити ефективність управління персоналом. Для успішної роботи системи управління персоналом також важливо розробляти функціонально-цільову модель, яка включає в себе комплекс завдань для працівників, які займаються управлінням персоналом. Це може включати такі аспекти, як навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток кар'єри та стажування. Мотивація також грає важливу роль у кожному відділі системи управління персоналом. Важливо створити стимули для співробітників, щоб вони були мотивовані до досягнення високих результатів і внесення позитивного вкладу у діяльність підприємства.

Система управління персоналом на рівні підприємства є дуже важливою для успішної діяльності організації. Вона охоплює різні аспекти, включаючи планування, прогнозування та маркетинг персоналу, підбір

працівників та облік, створення умов для розвитку співробітників, забезпечення соціального розвитку та психосоціального клімату в колективі, а також інформаційну підтримку систем управління персоналом. Професійні та кваліфіковані співробітники відіграють ключову роль у виробничому процесі підприємства. Їхні навички та досвід безпосередньо впливають на результативність та ефективність роботи підприємства. Правильне управління персоналом сприяє оптимальному використанню ресурсів, збільшенню продуктивності та прибутковості організації.

Під ефективністю управління персоналом слід розуміти рівень якості та корисності управління персоналом та можливість досягнення потрібного ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва, соціальної вигоди для працівників [20, с.147].

Ефективне управління персоналом включає в себе баланс між економічною, організаційною та соціальною ефективністю. Організаційна ефективність грає важливу роль у тому, як управлінські рішення перетворюються на конкретні заходи, що призводять до покращення результативності підприємства. Покращення умов праці та сприяння підвищенню якості трудового життя персоналу сприяє підвищенню ефективності управління персоналом в цілому. Забезпечення персоналу необхідними ресурсами та умовами допоможе підвищити ефективність управління персоналом і покращити загальну продуктивність підприємства.

Цей взаємозв'язок складових ефективності управління персоналом зображено на рис. 1.2.

Формування адекватного організаційного рівня управління персоналом дійсно є важливою передумовою забезпечення економічної ефективності. Щоденна наполеглива робота у першочергових напрямках, допомагає досягати організаційної ефективності управління персоналом. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує оптимальні умови праці для співробітників.

Соціальна ефективність управління персоналом дійсно відображає

аспекти привабливості та непривабливості роботи, а також задоволеності або незадоволеності трудовим колективом. Це важливий показник ефективності управління персоналом, оскільки задоволені працівники зазвичай працюють краще, більш продуктивні та забезпечують більшу якість роботи. Створення сприятливої для працівників робочої атмосфери та забезпечення їхнього комфорту та задоволеності може позитивно вплинути на результативність організації в цілому.

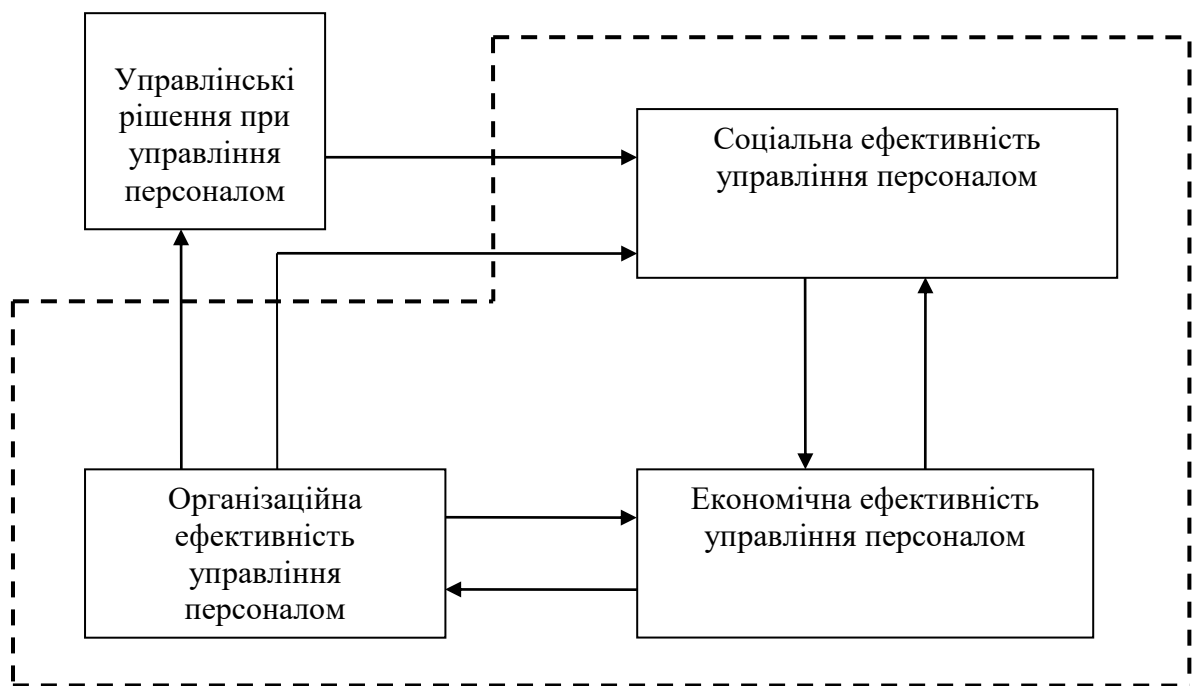


Рис. 1.2. Взаємодія складових ефективності управління персоналом [17]

Керування персоналом справді вимагає багато уваги до взаємодії з працівниками та вжиття відповідних заходів для забезпечення їх ефективної роботи. Крім того, важливо мати чітко визначені права та обов'язки всіх учасників трудових відносин, щоб уникнути конфліктів та забезпечити справедливість у робочому середовищі. Дотримання законодавства та розробка відповідних правових документів допомагають забезпечити порядок у керуванні персоналом.

Важливо, щоб практичне вирішення всіх завдань управління персоналом відповідало основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які

порушення законодавства при наймі та звільненні працівників, оплаті праці та охороні праці, положень про трудові права та обов'язки, режим робочого часу тощо можуть бути оскаржені в суді. Нагляд за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені органи та контролюючі органи, діяльність яких є незалежною.

Згідно з зарубіжною практикою, система управління повинна бути достатньо жорсткою, щоб забезпечити належний контроль за її діяльністю. При цьому, важливо не тільки контролювати рівень системи управління, але й забезпечити ефективне використання людських ресурсів на підприємстві. Також, система управління повинна мати систему оцінки різних типів персоналу, для того щоб забезпечити оптимальну продуктивність та успішність команди.

Правильне управління персоналом дійсно є критично важливим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Кваліфіковані та мотивовані співробітники є ключовим ресурсом для створення ефективних систем управління різними аспектами бізнесу, такими як маркетинг, фінанси та бухгалтерський облік. У сучасних умовах глобальної конкуренції та технологічного прогресу знання та навички персоналу стають ще більш важливими, оскільки це допомагає підприємству пристосовуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним [9, с. 74].

Отже, система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань і основних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та якості праці, а також різних видів, форм, методів і відповідних механізмів управління. Система управління людськими ресурсами відображається в тому, як менеджери можуть гнучко, зручно і ефективно використовувати різні методи в поєднанні з конкретними умовами виробництва. Забезпечення ефективного функціонування підприємства вимагає цілісного підходу до використання всіх ресурсів, особливо трудового колективу та його ресурсів, створення відповідної операційної системи та створення ефективної системи управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянутий суб'єкт господарювання є базовим сільськогосподарським підприємством, створеним у 1956 році з метою організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами, наказами.

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. при постійному збільшенні виробництва.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, як показано в додатку А. Ця структура ефективно поєднує лінійне керівництво з консультаційними послугами функціональних відділів, забезпечуючи дотримання повноважень і обов'язків лінійних керівників.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління підприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі та сервісні відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора підприємства, який відповідає за їх роботу. З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються підприємства, таких як стратегічне управління та встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись

процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

– простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

– еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційна структура формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів підприємства та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків.

Основою ефективної організації господарювання в будь-якій сфері національної економіки є системна взаємодія її елементів в єдиному, цілеспрямованому векторі розвитку. У діяльності сільськогосподарських підприємств органічність процесу реалізації ресурсного потенціалу сталого розвитку забезпечується через землекористування.

Сучасна система землекористування є складною системою, в якій взаємодіють соціальні цінності. У процесі становлення аграрної галузі з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств в динамічних ринкових умовах вона проходить черговий етап трансформації. Передумовою своєчасної реалізації цілей сучасних аграрних підприємств є чітке розуміння вихідних умов трансформаційного процесу, головною ознакою якого є плідне, але обмежене споживацьке ставлення суб'єктів господарювання до системи сільськогосподарського землекористування. Зокрема, в процесі організації своєї діяльності суб'єкти господарювання з метою залучення інвестиційних ресурсів зневажають формуванням

необхідних механізмів розвитку сталості та потужності агробізнесу, без чого неможливий намічений прогрес.

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства. Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства.

Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2020 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Здібності працівників, структура персоналу, розумне та просторове розміщення, а також культура менеджменту в системі управління є ключовими для успіху підприємства. Без кваліфікованих і вмотивованих

співробітників жоден бізнес не зможе створити ефективні маркетингові, фінансові чи бухгалтерські системи. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології і навіть організаційні структури швидко застарівають. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.2, порівняно з 2021 роком відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного

формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	775	963	293	143,7
Разом	20224	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів:					
товарної продукції	102,5	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Процес виробництва на підприємстві дійсно полягає в взаємодії різних факторів, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал використовує наявні ресурси для створення продукції, яка має цінність для суспільства.

Ефективне управління сільськогосподарським виробництвом дійсно має велике значення для отримання прибутків та зниження собівартості продукції. Раціональне використання коштів, ресурсів і застосування нових технологій допомагає підприємству оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати витрати. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку підприємства і позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке

виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2021-2023 рр.

Назва	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мед	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Отже, підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком, свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати. Головною метою об'єкта дослідження має бути контроль балансу між витратами та доходами, щоб оптимізувати використання ресурсів і потенційно забезпечити можливість розширеного відтворення, таким чином підвищуючи конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом досліджуваного підприємства базується на роботі з працівниками відповідно концепції розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

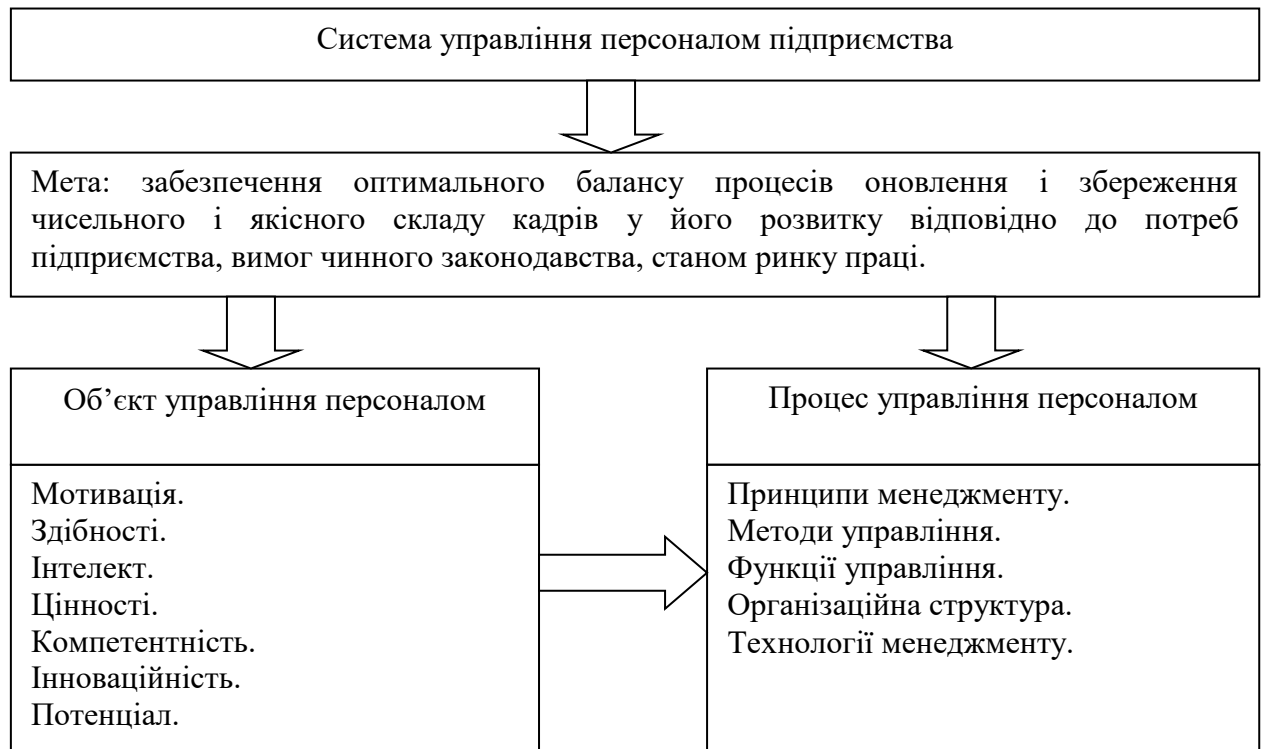


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2021-2023 рр.

Система управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства побудована за принципами:

- важливості (працівники є найціннішим і ключовим компонентом системи організації праці);
- результативність (будь-які рішення і дії щодо працівників повинні прийматися і здійснюватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);
- системний підхід (будь-які рішення і дії зацікавлених сторін повинні формуватися і реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів);
- об'єктивність і націленість на результат. Об'єктивність забезпечує оцінку кожного працівника або кандидата на основі стандартизованих

критеріїв і встановлених процедур оцінювання. Це допомагає забезпечити справедливість і послідовність у процесі оцінювання;

- орієнтація на результат, необхідна для того, щоб усі підрозділи, спеціалісти та керівники мали чітке розуміння результатів своєї діяльності. Усі працівники повинні прагнути до досягнення цих результатів, які є критеріями вимірювання успіху та єдиним критерієм мотивації та стимулювання працівників;

- постійний розвиток особистості працівників. Коли співробітники мають можливість навчатися, розвиватися та самореалізуватися, вони стають більш мотивованими та продуктивними. Це також сприяє покращенню робочого колективу та збільшенню задоволеності працівників, що в свою чергу може призвести до зростання прибутковості підприємства;

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню осіб, які працюють на підприємстві, має важливе значення для мотивації працівників та підвищення їх особистої участі в діяльності підприємства. Порівнюючи винагороду з кваліфікацією та продуктивністю, підприємство може переконатися, що працівники відчувають, що їх цінують, і вони мотивовані робити ефективний внесок в успіх. Такий підхід може допомогти створити позитивне робоче середовище та культивувати культуру досконалості в організації.

Система управління персоналом підприємства встановлює вимоги до керівників та працівників різних функціональних напрямів, які закріплені у функціональних компетенціях. На рівні керівництва ключовим завданням є сприяння розвитку професійних умінь та навичок працівників кожного структурного відділу.

Вплив системи управління на діяльність досліджуваного підприємства здійснюється за допомогою методів управління. Методи управління відрізняються за способом та за ефективністю впливу на співробітників (табл. 2.5).

Адміністративний метод управління використовує різні дисциплінарні інструменти, такі як посадові інструкції, накази та розпорядження для забезпечення ефективного функціонування організації.

Економічний метод управління базується на використанні фінансових стимулів, таких як системи оплати праці та преміювання, для стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей.

У соціально-психологічному підході до управління використовуються інструменти, що спираються на мотивацію, комунікацію та взаємодію з працівниками, включаючи переконання, похвалу, осуд і примус. Кожен метод має свої переваги та недоліки і може бути використаний в залежності від конкретної ситуації та цілей управління.

Таблиця 2.5

**Методи впливу на систему управління персоналом підприємства,
2021 – 2023 рр.**

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стагнення	вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки	вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	середній	25
	2.2. Система преміювання	середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконання	низький	5
	3.2. Хвала і осуд	низький	10
	3.3. Примус, спонукання	низький	7
Всього			100

Для управління персоналом досліджуваного підприємства важливо мати стандартизовану систему документування інформації. Використання різних видів документів, таких як постанови, накази, розпорядження, директиви, положення, рішення, акти, угоди, листи, звіти, висновки, стенограми, узгодження, резюме та плани, допомагає забезпечити ефективне управління персоналом. Стандартизація документів включає в себе зазначення конкретних одержувачів і відправників кожного документа, а

також чітке визначення обсягу і мети кожного документа. Це допомагає уникнути недорозумінь і помилок у комунікації, а також забезпечити гладке функціонування внутрішніх процесів підприємства.

У процесі управління персоналом керівництво приділяє особливу увагу процесу відбору, який охоплює процес вивчення психологічних і професійних якостей співробітників для визначення їх придатності до виконання посадових обов'язків.

Підприємство використовує практичний підхід до процесу найму, враховуючи кваліфікацію, професіоналізм, особисті якості та здібності кандидатів на основі їх ділової діяльності та інтересів. Вони зосереджені на виборі найбільш підходящої людини для роботи. Однак важливо зазначити, що через бюджетні обмеження вони використовують спрощену процедуру відбору, а це означає, що вони можуть не витратити значні кошти на масштабний пошук.

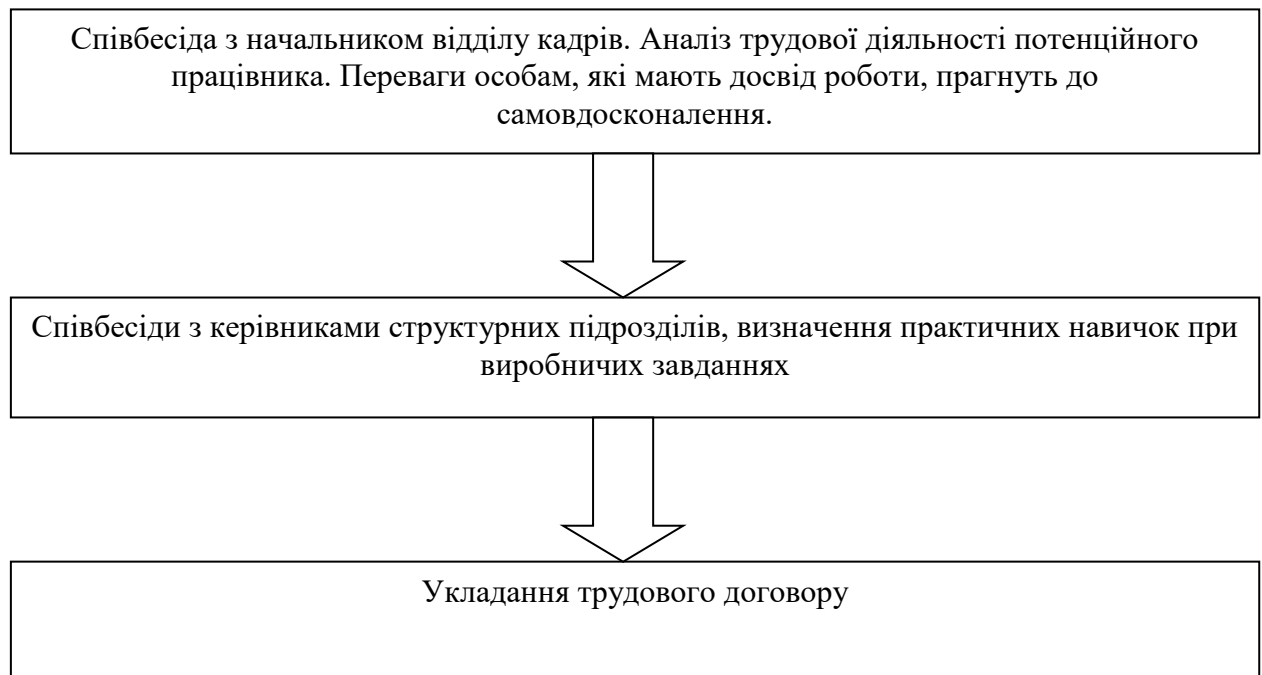


Рис. 2.2. Система підбору претендента на вакантне місце, 2021-2023 рр.

Процес набору на вакантну посаду повинен мати точні критерії відбору, щоб гарантувати вибір кваліфікованих кандидатів. Без відповідних критеріїв існує ризик прийняття на роботу осіб, які можуть не мати

необхідної кваліфікації. Важливо, щоб HR-стратегії зосереджувалися не лише на придбанні талантів, але й на розвитку наявних талантів в організації, щоб сприяти розвитку культури постійного навчання та зростання.

Проведення особистих співбесід та оцінка кваліфікації та рекомендацій претендентів справді є звичайною практикою в багатьох організаціях, щоб переконатися, що правильні люди найняті на роботу. Цей процес дозволяє роботодавцю оцінити досвід, досягнення та особисті якості кандидата, щоб визначити, чи добре він підходить для цієї посади. Під час співбесіди важливо ретельно проаналізувати загальні знання, глибину розуміння, комунікативні навички та здатність кандидата ставити та досягати цілей.

Система управління персоналом дійсно включає в себе розвиток персоналу як одну з ключових складових. Це важливо для забезпечення успішності підприємства, оскільки компетентний та мотивований персонал є основою продуктивності та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку персоналу може містити різні елементи, такі як:

Професійна підготовка персоналу: надання співробітникам можливостей для отримання нових знань і навичок, що допоможе підвищити їх професійний рівень.

Виробнича адаптація персоналу організації: допомога новим працівникам влитися в колектив та швидко освоїти робочі процеси.

Забезпечення використання можливостей: створення умов для співробітників розвивати свій потенціал та використовувати свої навички на повну силу.

Оцінка працівників: систематичне оцінювання результатів роботи співробітників для виявлення їхніх сильних та слабких сторін.

Розвиток позитивного ставлення співробітників до організації: створення сприятливої атмосфери та умов для того, щоб працівники були задоволені своєю роботою та віддавали їй перевагу.

Професійне навчання, спрямоване на підвищення якості фахівців, є безперервним. Мета – поступове розширення та поглиблення знань, умінь і

навичок відповідно до потреб виробництва. Організацію професійного навчання здійснює відділ кадрів.

Розглянемо вид професійної підготовки адміністрації досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2021 – 2023 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Отже, підприємство має широкий вибір професійного навчання. Однак однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників, є слабе почуття відповідальності роботодавців за професійний рівень і кваліфікацію працівників, небажання виділяти на це кошти. В Україні відповідальність за фінансування професійного навчання повністю покладається на роботодавця, тому велика кількість підприємств не мають

можливості підвищувати кваліфікацію своїх працівників відповідно до вимог сучасного виробництва.

Однією з перешкод розвитку системи професійно-технічного навчання є погана організація даного процесу, відсутність дієвих механізмів стимулювання. Навіть якщо роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються відвідувати навчання, особливо у неробочий час.

Найбільшою проблемою відділу кадрів є відсутність професійного таланту. Нажаль, на досліджуваному підприємстві відчувається гостра нестача висококваліфікованих спеціалістів. Щодо пошуку нової робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати всі можливі ресурси. Слід зазначити, що відділ кадрів успішно поєднує підходи, як для просування власних співробітників, так і для залучення зовнішніх (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Джерела залучення персоналу підприємства, 2021 – 2023 рр.

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Самостійний пошук через ЗМІ (дошки оголошень, друковані видання)
Внутрішнє суміщення посад	Власна база даних, Internet-джерела

Зовнішні ресурси – це об’єкти спеціалізованої інфраструктури, що задовольняють потреби персоналу організації. Внутрішня – здатність господарства бути самодостатнім у своїх потребах у персоналі.

До основних методів залучення претендентів на відкриті вакансії відносяться: звернення до власної бази даних, публікація інформації про наявні відкриті вакансії на кадрових порталах без залучення кадрового агентства.

Суть системи управління персоналом полягає у роботі зі співробітниками відповідно до філософії підприємства, спрямованої на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх

кваліфікації, створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності.

Система управління персоналом є відносно повною і використовує переважно економічні методи управління. Однак він має і певні недоліки. В якості маркерів співробітників використовуються показники мотивації праці, зусиль для досягнення особистих і цілей.

Мотивація залежить від посади керівника, рівня та стилю керівництва. За таких умов для якісного підвищення здібностей працівників необхідно сформулювати пропозиції щодо участі працівників підприємства на основі розширення участі працівників у формуванні стратегії та планів діяльності працівників.

У підприємстві діє комплексна система управління галузевою організацією, яка спрямована на поєднання професійних і особистих цілей розвитку талантів і реалізації співробітників для досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу.

Існує ряд проблем з кадровим потенціалом, які відображають недосконалість системи управління персоналом. Планування діяльності персоналу на досліджуваному підприємстві переважно здійснюється на оперативному рівні. Тому немає перспективного кадрового планування та концепції структури персоналу.

Отже, системи управління персоналом досліджуваного підприємства полягає в роботі зі співробітниками відносно стратегії підприємства, націленої на залучення високоякісних працівників, постійне поліпшення їх кваліфікації, створення результативної робочої сили, забезпечення міцності, конкуренції, надійності та стабільності. Щоб підприємство активно розвивалося, доцільно щоб кадровий механізм своєчасно реагував, а потім і ефективно розв'язував виникаючі проблеми. Нині на підприємстві є передумови щодо вдосконалення програм залучення фахівців та їх реалізації у системі управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Система управління персоналом повинна базуватися на сучасних принципах, що дозволяють підприємству досягати спільних цілей і підвищувати лояльність співробітників на обраному ринку.

У зв'язку з цією ситуацією ми провели діагностику системи управління персоналом з метою коригування існуючої системи управління. Тому можна виділити такі слабкі сторони, а саме:

- недооцінка ролі співробітників у прийнятті рішень і плануванні корпоративної діяльності;
- керівництво несе меншу відповідальність за професіоналізм і кваліфікацію співробітників;
- відсутність креативних методів управління персоналом.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи вдосконалення системи управління персоналом підприємства, 2025 – 2028 рр.

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом. Розробка «Положення про відділ управління персоналом». Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання. Розробка тренінгу «Креативний менеджмент».
Поліпшення інформаційного забезпечення	Запровадження програмного продукту ISF-7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Вдосконалення організаційної структури доцільно забезпечити ефективним використанням працівників. Необхідно змінити існуючу

організаційну структуру відділу кадрів та сформувати відділ управління персоналом (рис. 3.1).

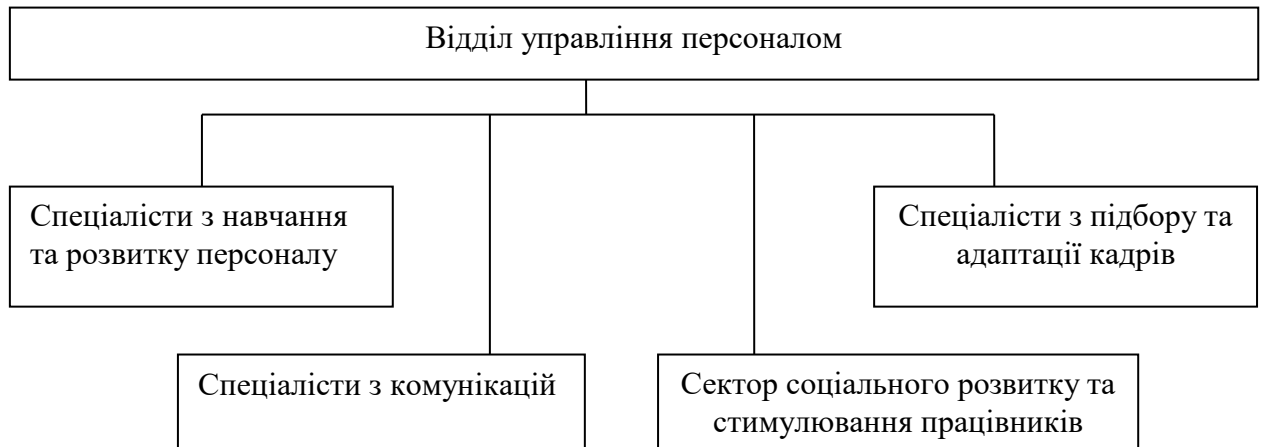


Рис. 3.1. Рекомендована організаційна структура відділу управління персоналом підприємства, 2025 – 2028 рр.

Головним завданням відділу управління персоналом є формування сильної команди в підрозділі. Начальники несуть повну відповідальність за якість роботи команд своїх відділів; відповідальність за збереження цінних членів команди та надання їм стимулів і можливостей для кар'єрного розвитку; відповідальність за підтримку іміджу.

Діяльність відділу управління персоналом буде регулюватися Положенням про відділ управління персоналом, яке складається з частин:

Загальні правила. Слід зазначити, що відділ управління персоналом є самостійним відділом кадрової структури.

Відомчі завдання. Передбачають кадрове забезпечення, формування стабільної робочої сили, зниження плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни.

Як правило, обов'язки відповідних відділів (таких як управління персоналом, навчання та розвиток тощо) включають такі завдання:

- розробка та впровадження кадрової політики, яка відповідає внутрішнім стандартам і сучасним принципам управління персоналом;
- створити та підтримувати інформаційно-аналітичну основу для підтримки прийняття рішень в управлінні персоналом;

- забезпечувати безпечні умови праці працівників, матеріальне та моральне стимулювання їх підвищення ефективності;
- конкретні функції відділу будуть визначені на основі вищезазначених цілей. Типові основні функції цього відділу включають:
 - створення та реалізація комплексного набору корпоративних стратегій та ініціатив, спрямованих на сприяння розвитку талантів;
 - передбачення та розробка стратегії потреб працівників, активна участь у вирішенні проблем, щоб забезпечити задоволеність роботою та оптимізувати умови праці;
 - підвищення якості роботи співробітників і створення середовища, сприятливого для постійного професійного зростання;
 - створення резерву кадрів.

До обов'язків відділу навчання співробітників входить організація навчальних програм для оцінки та оцінки продуктивності співробітників, таких як проведення професійних тестів для нових працівників, організація перепідготовки та підвищення кваліфікації на основі вимог ринку, відбір відповідних кандидатів для навчання, розробка форматів і планів навчання, а також визначення кваліфікованих інструкторів.

Крім того, вони постійно моніторять ринок бізнес- та професійно-технічної освіти, прагнуть підтримувати позитивну соціально-психологічну атмосферу у підприємстві за допомогою таких заходів, як психологічні тести персоналу та програми адаптації, підвищують ефективність персоналу шляхом оптимізації структури та управління дисципліною, забезпечують дотримання трудового законодавства у відносинах з працівниками, а також надавати юридичні консультації керівництву компанії щодо захисту від протиправних дій, пов'язаних з діяльністю господарства.

Відомчі права проявляються через можливості керівника відділу кадрів та його працівників, уповноважених керівником підприємства відповідно до посадової інструкції. Обов'язки відділу кадрів можуть включати:

- надання пропозицій і порад керівництву щодо вдосконалення діяльності та її різних відділів;
- співпраця у розробці довгострокових стратегій для зростання та прогресу організації, а також внесок у створення бюджетів підприємства;
- належне дотримання встановлених правових актів і затверджених форм є важливим для надання необхідної офіційної документації. Крім того, важливе значення має забезпечення правильного використання працівників і підтримання трудової дисципліни в різних підрозділах підприємства.

Важливо також залучати консультантів, фізичних та юридичних осіб до затвердженого кошторису та укласти відповідні договори. Нарешті, щодо працівників, які порушують законодавство, рішення керівного органу чи розпорядження вищого керівництва, пропозиції, заохочення або звернення до керівництва мають здійснюватися у встановленому законом порядку.

Відділові обов'язки. Обов'язки начальника відділу кадрів та його підлеглих визначаються їх посадовими обов'язками та загальними обов'язками відділу кадрів. Для забезпечення ефективної роботи та безперебійного функціонування відділу важливо, щоб кожен член команди розумів і виконував свої конкретні ролі та обов'язки.

Відділ кадрів відіграє вирішальну роль в управлінні персоналом, зосереджуючись на таких аспектах, як навчання, розвиток навичок, інновації та командна робота. Інвестуючи в розвиток співробітників, HR допомагає забезпечити, щоб організація була оснащена необхідними можливостями для досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Значна важливість розвитку міцної корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки для підвищення залученості працівників і узгодження з політикою підприємства. Три основні функції впровадження корпоративної культури та кодексу поведінки:

Організаційна інтеграція: це передбачає покращення координації та розуміння між працівниками щодо цілей і дій, зміцнення горизонтальних,

вертикальних і діагональних відносин всередині організації та внесення більшої ясності в організаційне середовище.

Встановлення очікуваних норм колективного життя та спонтанна корекція фактичної поведінки (звичок, традицій). Кодекс поведінки встановлює необхідні правила.

Адаптація нових співробітників, допомога їм зрозуміти й сприйняти культуру організації, а також звикання до неї. Навіть під час процесу відбору вони будуть знайомі з корпоративною культурою та правилами кодексу поведінки організації, що дозволить їм оцінити свої очікування та побачити, наскільки добре правила дотримуються.

Відділ кадрів може створити позитивне робоче середовище та сприяти відчуттю єдності в організації, ефективно реалізуючи ці функції. Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання набутих знань, навичок та компетенцій на практиці, що сприяє генерації нових ідей, оптимізації організації бізнесу, підвищенню задоволеності клієнтів тощо. Загалом при розробці системи навчання слід враховувати потреби окремих співробітників, цільових груп і підрозділів, керівництва компанії та співробітників, включених до резерву кадрів.

Програму навчання працівників підприємства слід розглядати як систему, якщо вона має чітку послідовність дій:

Планування – це етап, на якому проводиться аналіз потреб і цілей навчання, розробляються критерії оцінки успішності навчання.

Реалізація – на цьому етапі здійснюється безпосередня підготовка і проведення навчання, організація уроків та тренінгів.

Оцінка – важливий етап, коли проводиться контроль і оцінюється ефективність навчання, визначається, чи досягнуті поставлені цілі. Ця послідовність дій допомагає забезпечити якісне навчання працівників та ефективно використовувати ресурси підприємства.

За допомогою систем навчання співробітників можливі позитивні результати:

– мінімальне відхилення від основної діяльності за рахунок нетривалого навчання керівників, оскільки навчання є безперервним процесом, немає необхідності виділяти час на використання нового виду діяльності (навчання);

– за рахунок підвищення практичної віддачі, оскільки корпоративне навчання максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів розвитку менеджменту, що охоплює різні сучасні форми і методи;

– співробітники, які пройшли навчання за запропонованою програмою навчання на підприємстві, чуйні та добре адаптуються до змін робочого середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності всього підприємства. Тому ефективна система навчання співробітників на підприємстві повинна бути інтегрована в усю систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Основні функції освітнього закладу, який бере участь у кластерній взаємодії з освітніми організаціями-партнерами для підвищення кваліфікації, можуть включати:

Надання експертної підтримки: навчальний заклад може надавати консультації та експертну підтримку в галузі, де вони мають експертні знання.

Організація спільних навчальних програм: взаємодія з партнерами може призвести до спільного створення навчальних програм, які відповідають потребам ринку праці.

Розвиток міжнародних зв'язків: участь у кластерній взаємодії може також сприяти розвитку міжнародних зв'язків та обміну кращими практиками з університетами з інших країн.

Дослідницька діяльність: заклад може вести дослідження в співпраці з освітніми партнерами, що дозволить впроваджувати нові ідеї та інновації. Ці функції допоможуть учасникам кластерної взаємодії підвищити свій рівень кваліфікації та ефективність навчального процесу.

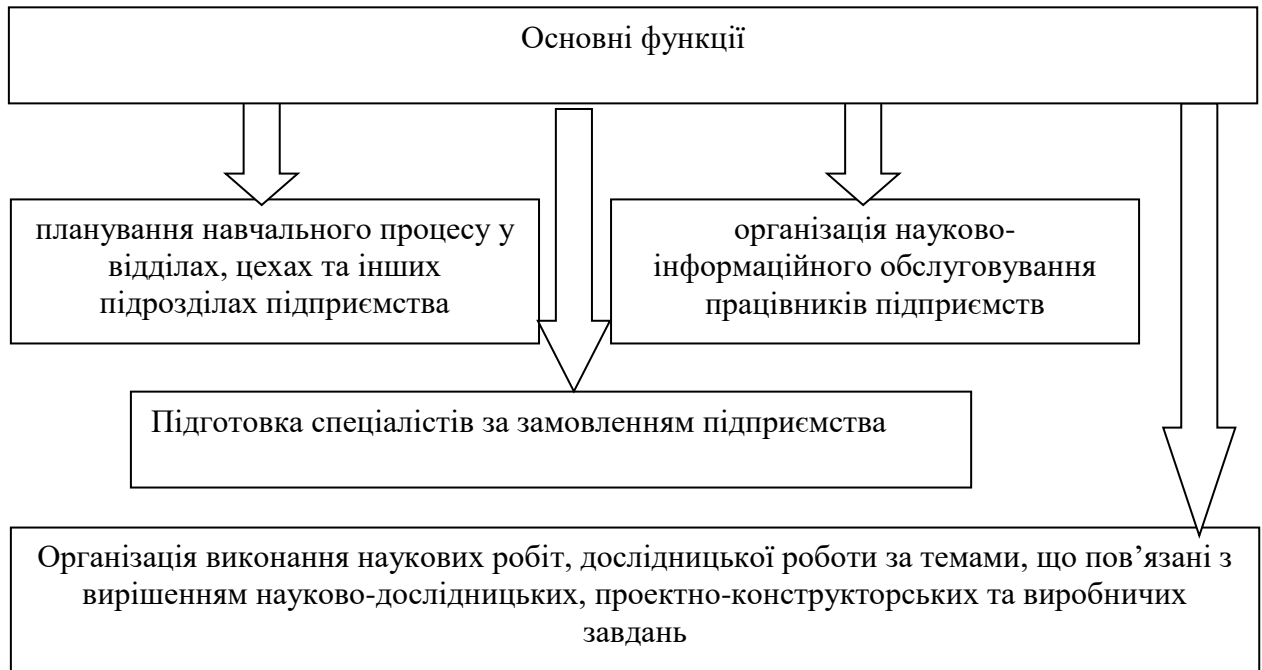


Рис. 3.2. Основні функції навчального закладу в кластерній взаємодії

Впровадження такої кластерної системи взаємодії дозволить підприємству забезпечити робітників і професійний управлінський персонал необхідної якості. Крім того, це дозволить сформувати кадровий резерв. Слід зазначити, що створений завдяки кластерній взаємодії кадровий потенціал буде якісним, але з огляду на постійний розвиток нових технологій вимагатиме подальшого зростання професійного рівня. Тому виникає потреба в розробці ефективної організації професійного навчання.

Система планування перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів базується на фінансових можливостях суб'єкта господарювання, а також на рівні необхідності цих заходів. Але працівники повинні бути задоволені своєю роботою, мати достатню заробітну плату та можливість кар'єрного зростання, впевнено брати на себе відповідальність та покращувати своє становище на ринку праці. Для того, щоб процес перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів проходив комплексно та якісно, необхідно запровадити систему індивідуальних карток підвищення кваліфікації.

Кожна картка повинна містити складові елементи: прізвище та ім'я, вік працівника; професійний рівень освіти; посаду; період трудової діяльності;

терміни проходження підвищення кваліфікації; присутність лідерських та організаторських здатностей; раціоналізаторські пропозиції; схильність до процесу навчання; особливі професійні здібності; перелік проблем у роботі; наявність нереалізованих задач і їх причини.

Процес, описаний вище, є важливою частиною управління персоналом і розвитку працівників. На підставі записів з карток персонал може проводити аналіз здібностей та потреб у навчанні для кожного працівника. Це допомагає підйому професійного рівня співробітників, підвищенню продуктивності роботи та досягненню корпоративних цілей.

Використання карток дозволяє налаштовувати методи навчання, щоб максимізувати потенціал кожного працівника. Це, у свою чергу, може призвести до розвитку кар'єри та, зрештою, призвести до зниження рівня плинності персоналу та підвищення загальної продуктивності. Ці вдосконалення, безумовно, можуть сприяти конкурентній перевазі (рис 3.3).

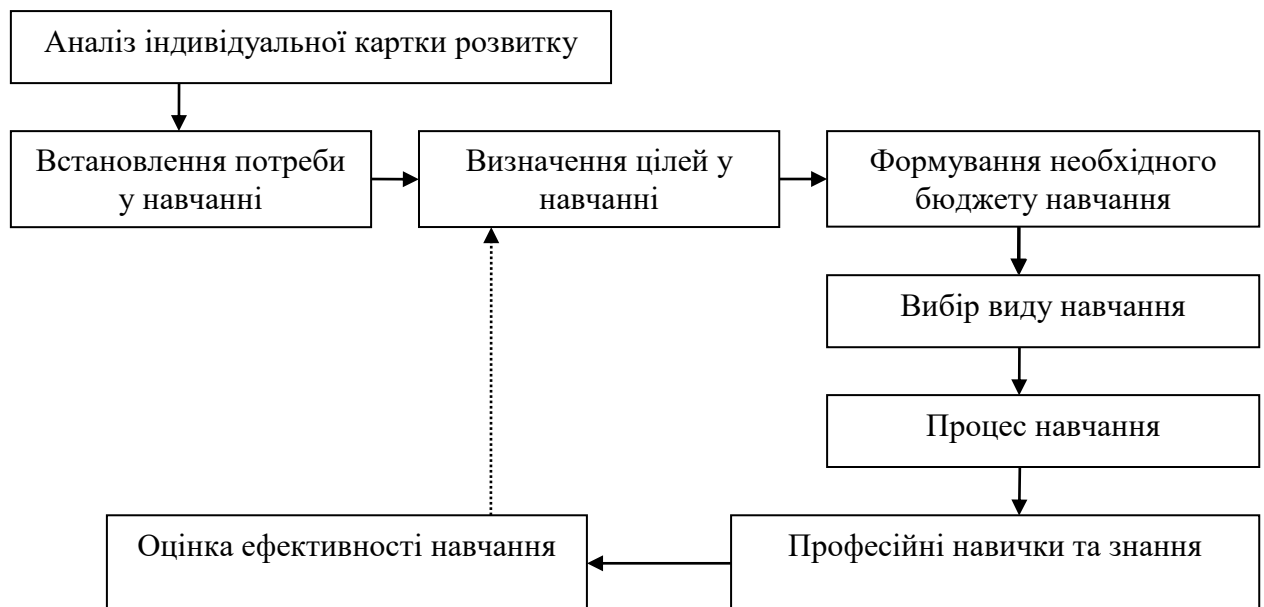


Рис.3.3. Удосконалений процес професійного навчання працівників на 2025-2028 рр.

Коучинг став також актуальним інструментом управління персоналом, приносячи користь як окремим працівникам і відділам, так і організації в цілому. Впровадження коучингу може принести значні переваги

підприємству, а також працівникам, які отримують підтримку власної ініціативи, більшу автономію, усвідомлення своїх майбутніх можливостей розвитку, що є ключовими факторами підвищення мотивації працівників.

Основні контексти коучингу в сучасних організаціях, які становлять інтерес для керівництва, показані на рис. 3.4. Отже, найпопулярнішим інструментом мотивації керівників є коучинг (57 % респондентів обрали цю відповідь). Крім того, коучинг найчастіше використовується як елемент побудови команди (46 %) і як частина програм підготовки кадрів (39 %).



Рис. 3.4. Контекст проведення коучингу на підприємстві

Аналіз переваг використання коучингу дозволяє виявити ключові фактори, які сприяють прийняттю рішення про використання коучингу. На рис. 3.5 видно, найважливішими перевагами є: підвищення продуктивності працівників (85,7 %) та краще використання навичок і ресурсів людей (71,4 %).



Рис. 3.5. Переваги застосування коучингу в підприємстві

Інтеграція коучингу в управління персоналом потребує часу та певного алгоритму дій, щоб можна успішно почати використовувати інструменти коучингу у щоденній роботі. Щоб ефективно інтегрувати коучинг на підприємстві, доцільно використовувати покроковий підхід, який включає 6 етапів (рис. 3.6).

Корпоративний коучинг можна застосовувати в трьох напрямках: коучинг співробітників, командний коучинг і коучинг керівництва.

Менеджери найбільш ефективні, коли працюють у цих напрямках одночасно. Коучинг співробітників може розкрити їхній закладений потенціал, допомогти розробити особисті плани розвитку та значно підвищити якість і масштаб їхнього внеску в загальну ефективність.

У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди, тому на наступному етапі необхідно створювати ефективні команди.

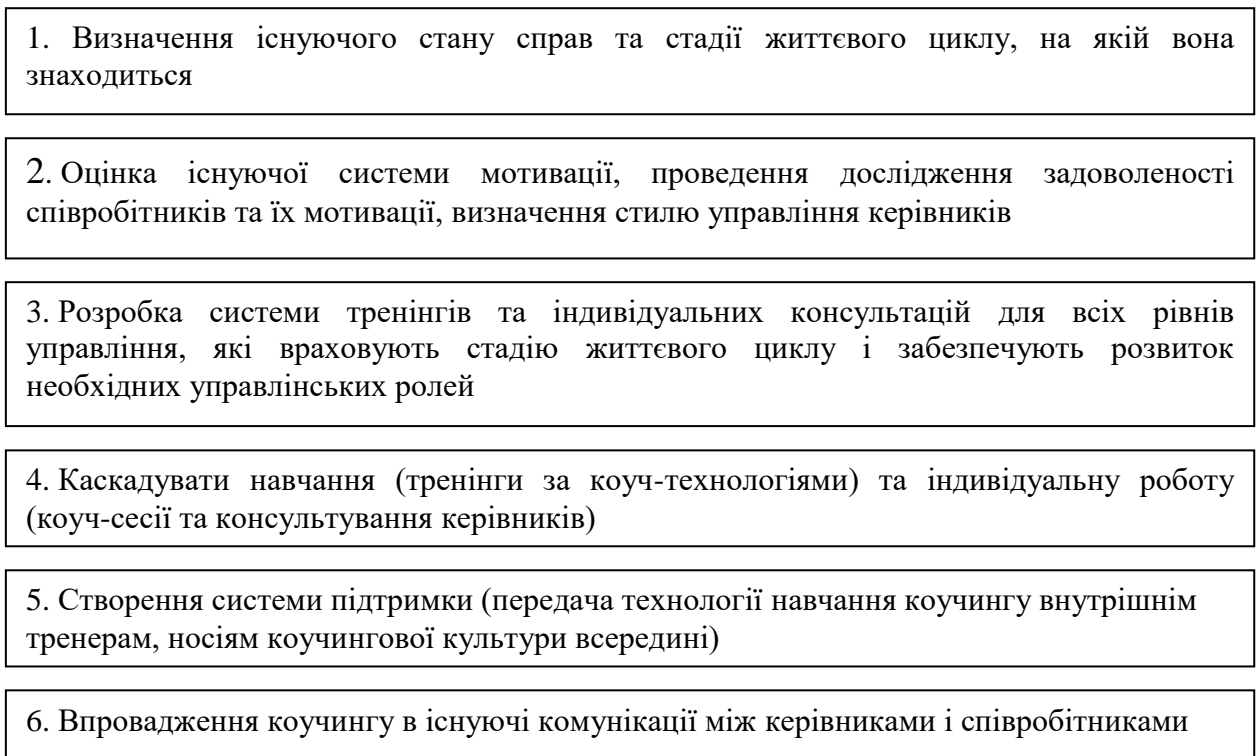


Рис. 3.6. Алгоритм впровадження коучингу на 2025-2028 рр.

У сучасному бізнес-середовищі команди є одним із небагатьох елементів, які мають гнучкість і ресурси, щоб швидко реагувати на зміни обставин і нові вимоги. Ефективна команда підвищує продуктивність праці та підвищує мотиваційний потенціал. Вона здатна приймати кращі рішення на роботі та знаходити відповіді на більш складні завдання, розкривати творчі здібності та вміння.

Отже, коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Коучинг допоможе підприємству швидко та ресурсно реагувати на зміни високо турбулентного сучасного зовнішнього середовища. Він є одночасно цілісним та адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії. Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчити її. Інтеграція ERP-системи на підприємстві дійсно може бути важливим кроком у покращенні ефективності управління і підвищенні конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження системи управління персоналом підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. Управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Система управління персоналом включає в себе ряд стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на максимізацію потенціалу працівників та досягнення спільних цілей і завдань.

2. Сучасна теорія управління персоналом має широкий спектр підходів і моделей, які розрізняються за складом, принципами формування, ступенем теоретичного обґрунтування та ефективністю в реальній практиці. Важливо враховувати контекст конкретної організації та її потреби при виборі підходів до управління персоналом.

3. Порівняно з 2021 роком відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

4. У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

5. Залучення працівників до процесу управління, розвиток їх професійних навичок та підтримка їхньої мотивації є важливими аспектами ефективного управління персоналом. Успішна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

6. У системі управління персоналом мають бути присутніми три види аналізу: оцінка персоналу; оцінка кадрового діловодства і документації; оцінка стану роботи системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

7. Досліджуване підприємство в умовах нестабільної економіки працює результативно про що свідчать позитивні фінансові результати, показники рентабельності, фондівіддачі, виробітку на 1 працюючого, воно залишається фінансово стабільним та конкурентоспроможним. Сучасні умови господарювання диктують нові підходи до управління виробництвом, персоналом. Керівництву необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

8. Для ефективного розвитку підприємства важливо мати добре налагоджений кадровий механізм, який оперативно виявлятиме та вирішуватиме проблеми. Наразі у підприємства є сприятливі умови для активного впровадження нових програм, залучення кваліфікованих фахівців та вдосконалення системи управління персоналом.

9. Удосконалення механізму навчання передбачає розвиток кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку, що буде сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, посиленню конкурентних переваг підприємства.

10. Запропоновано впровадити коучинг в систему управління, що дозволить розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії підприємства.

11. У рамках удосконалення системи мотивації персоналу пропонується: створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників, сформувати комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію, впровадити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси.