

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу МЮД групи
Освітньої програми Менеджмент в юридичній
діяльності _____

Спеціальності 073 Менеджмент

Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра _____

Канського Олександра

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник доктор юридичних наук,

професор Мельничук О.Ф.

(ПІБ, посада, вчене звання, науковий ступінь)

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____ Гайду Г.В. _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____ Кронівець Т.М. _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Климчук О.В. _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Самборська Р.Ю. _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Вінниця – 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Канський О. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства у товаристві з обмеженою відповідальністю. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2024 р.

Метами дослідження у кваліфікаційній роботі є визначення та розробка рекомендацій, щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах (організаціях).

Об'єктом дослідження є персонал сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом дослідження є діюча система управління персоналом в СТОВ «Нива».

У дослідженні використовують як емпіричні, так і теоретичні методи: індукції та дедукції, синтезу, методів порівняльних характеристик, факторного і табличного аналізу.

Результати дослідження дозволяють зробити висновки про теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства. Визначено структуру та забезпечення персоналом на прикладі СТОВ «Нива», а також охарактеризовано основні показники, що відображають ефективність управлінської системи.

Практична значущість роботи виникає в тому, що в результаті зробленого дослідження визначено напрями удосконалення системи управління персоналом. Ці напрями включають: диференціацію управлінського персоналу щодо виділення перспективних працівників у системі управління; впровадження комплексної системи стратегічного управління персоналом; оцінку персоналу для визначення його ефективності та професійності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективність, диференціація, оцінювання, персонал, управління, система, стратегія.

ABSTRACT

Kansky O. V. Improving the personnel management system of an enterprise in a limited liability company. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2024

Research methods in qualification work are the definition and development of recommendations for improving personnel management at enterprises (organizations).

The object of the research is the personnel of the limited liability agricultural company.

The subject of the study is the current personnel management system at the «Niva» gas station.

The research uses both empirical and theoretical methods: induction and deduction, synthesis, methods of comparative characteristics, factor and tabular analysis.

The results of the study allow us to draw conclusions about the theoretical foundations of the formation of the company's personnel management system. The structure and provision of personnel on the example of the «Niva» sewage treatment plant were determined, and the main indicators reflecting the effectiveness of the management system were also characterized.

The practical significance of the work arises from the fact that, as a result of the research, directions for improving the personnel management system have been determined. These directions include: differentiation of management personnel regarding the selection of promising employees in the management system; implementation of a complex system of strategic personnel management; staff evaluation to determine their efficiency and professionalism.

KEY WORDS: efficiency, differentiation, evaluation, personnel, management, system, strategy.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Поняття, сутність управління персоналом підприємства	7
1.2 Особливості управління персоналом підприємства в системі менеджменту	17
1.3 Дослідження впливу на ефективність діяльності сучасної системи управління персоналом	25
1.4 Методи дослідження системи управління персоналом	30
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТОВ «НИВА»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2 Забезпеченість персоналом, його склад та структура на підприємстві	47
2.3 Ефективність системи управління персоналом у СТОВ «Нива»	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	60
3.1 Розподіл управлінського персоналу як орієнтир для ідентифікації стратегічних працівників в управлінській системі підприємства	60
3.2 Впровадження системи стратегічного управління персоналом	69
3.3 Удосконалення системи оцінки ефективності використання персоналу підприємства	77
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

У сучасних умовах підприємства прагнуть максимально використати всі доступні можливості для підвищення ефективності своєї діяльності та зміцнення конкурентоспроможності. Людський ресурс, як головний потенціал організації, є основою для стратегічного і тактичного розвитку. Зростання продуктивності праці, а також формування позитивного іміджу компанії через ефективне використання людських ресурсів дозволяє досягти цілого розвитку з максимальною економічною вигодою.

Формування нових економічних відносин у сільському господарстві, які стали результатом трансформаційних процесів у національній та глобальній економіці, вимагає встановлення нових вимог до персоналу сільськогосподарських підприємств. Сьогодні підбір, адаптація, навчання та розстановка кадрів — це лише частина процесу, останнім аспектом є також формування нових поглядів, менталітету, поведінки та взаємовідносини серед працівників.

Для сучасних підприємств, які прагнуть досягти стійких конкурентних переваг не тільки на національному, а й на міжнародному, необхідно ефективно використовувати персонал, розглядаючи його як ключовий ресурс в умовах постійних змін ринку. Ефективність діяльності та формування конкурентоспроможності підприємства залежить від того, наскільки повноцінно використовується персонал, і високою є його віддача.

Управління персоналом є не тільки інструментом для досягнення економічного успіху компанії, але й механізмом з соціальним спрямуванням на кожного працівника для підвищення рівня його мотивації та задоволення потреб за допомогою матеріальних стимулів. такі аспекти відображаються в роботах таких вчених, як Апенько С. М., Пугачов В. П., Одегов Ю. Г., Синявець Т. Д., Рачинський А. П., які зосереджені на вивченні сутності, види та методи оцінки ефективності системи управління персоналом. Однак, незважаючи на наявність великої кількості досліджень, наукова спільнота все

ще не дійшла до єдиного підходу щодо сутності та типів оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Відсутня єдина систематизована методика оцінки ефективності СУП, яка проводить численні дискусії та деякі абстрактні підходи до вирішення цієї проблеми.

Об'єктом дослідження є персонал сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом дослідження є діюча система управління персоналом в СТОВ «Нива».

У дослідженні використовують як емпіричні, так і теоретичні методи: індукції та дедукції, синтезу, методів порівняльних характеристик, факторного і табличного аналізу.

Методичною основою дослідження стали основні положення економічної теорії, наукової роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також фінансово-статистична звітність СТОВ «Нива».

Інформаційну базу дослідження складають офіційні матеріали та публікації, такі як: Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, а також періодичні видання.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття, сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом є як важливий аспект функціонування підприємства, здатний суттєво підвищити ефективність його діяльності. «Управління персоналом» має широке трактування, яке охоплює як економіко-статистичний, так і філософсько-психологічний підходи. У сучасній науковій літературі існує велика кількість різних точок зору на визначення цього терміну. Дані підходи можна розділити на наступні напрямки:

1. Діяльний підхід – розглядає управління персоналом як «діяльність, що організовується на підприємствах для максимально ефективного використання працівників для досягнення комерційних цілей» [29].

2. Процесний підхід – управління персоналом трактується як «процес впливу на систему економічних та фінансових відносин із залученням кадрових потреб організації, забезпечення зайнятості вивільнених працівників та ефективного використання їхнього потенціалу» [23].

3. Комплексний підхід – управління персоналом на підприємстві відбувається як «комплекс методів, принципів, засобів та форм управління, направлених на поведінку, діяльність та інтереси, працівників, щоб максимально розкрити їх потенціал під час виконання трудових обов'язків» [60].

4. Системний підхід – управління персоналом трактується як «сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, які направлені на підвищення ефективності використання персоналу підприємства та рівня його конкурентоспроможності» [18].

Управління персоналом часто розглядається як складова менеджменту,

яка охоплює взаємодію між працівниками та їх діяльність у межах підприємства. Його основним призначенням є «об'єднання всіх працівників, які складають підприємство, в межах ефективної організації праці, що забезпечує врахування добробуту кожного співробітника та колективу в цілому та забезпечення їх ефективної роботи на ринку праці» [21].

У визначені аспекти поняття «управління персоналом» різні автори змежуються на різних рівнях. Одні акцентують увагу на організаційній складовій, застосовуючи цілі та методи для їх досягнення, інші – на змістовній частині, яка висвітлює функціональну суть управлінських процесів.

У німецькій школі менеджмент управління персоналом розвивається через такі ключові елементи: оцінка потреби в кадрах, набір працівників (вербування та відбір), звільнення, розвиток, контроль, організація робіт, політика винагород та соціальних послуг, участь у досягненнях цілей підприємства, управління витратами на персонал. і сам процес управління співробітниками.

Окрему увагу варто приділити розгляду управління персоналом як «організаційно-економічного механізму, спрямованого на використання та підпорядкування найманої праці в системі господарської діяльності» [22]. Також зростає значення соціально-психологічних методів управління персоналом у міжнародній практиці. Вони охоплюють створення сприятливих соціальних і психологічних умов праці для колективу та окремих співробітників. Впровадження таких методів є наслідком підвищення рівня культури, освіти та кваліфікації працівників, розвитку демократичних принципів управління, впливу науково-технічного прогресу та формування ринкових відносин [32].

Управління персоналом є багатогранною прикладною наукою, яка вивчає різноманітні аспекти організаційно-економічної діяльності, адміністративно-управлінські процеси, технології, правові норми, а також впливає на групові та індивідуальні фактори з підвищення ефективності досягнення цілей організації. До основних об'єктів цієї науки відносяться як

окремі працівники, так і колективи, зокрема формальні та неформальні групи, професійні об'єднання, соціальні колективи та організації в цілому [55].

Є. Вендров стверджує, що «управління персоналом є наукою, предметом якої є закономірності та фактори, що впливають на поведінку людей у спільноті праці, і завданням цієї науки є вивчення цих закономірностей та їх застосування для досягнення організаційних цілей з урахуванням інтересів працівників» [16]

Багатогранність і багатодисциплінарність підходу до вивчення категорії персоналу підтверджує системний характер цієї категорії. Для реалізації механізмів і технологій кадрової роботи, спрямованих на досягнення цілей підприємства, необхідний системний підхід.

Системний підхід є методологічною основою, яка розглядає дослідження, проектування і конструювання об'єктів як системи, тобто сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що функціонують як єдине ціле, взаємодіючи з навколишнім середовищем для досягнення поставлених цілей [4].

Як зазначає Р. Акофф, «системний метод включає три основні етапи:

1. Визначення цілого (системи), частиною якого є об'єкт, що потребує пояснення.
2. Пояснення поведінки або властивостей цього цілого.
3. Пояснення поведінки об'єкта через його роль або функцію в цілому, до якого належить» [4].

З точки зору системного підходу, управління персоналом підприємства (організації, фірми) розглядається як частина загальної системи, що є підсистемою підприємства, створеною для досягнення конкретних цілей. Водночас саме підприємство, будучи цілеспрямованою системою, входить до складу більшої, глобальної системи.

«Системне мислення фокусується на організаціях як на цілеспрямованих системах, що складаються з цілеспрямованих частин, кожна з яких виконує свої функції та ролі. Ця частина, у свою чергу, є частиною ще більших

цілеспрямованих систем. У рамках такого підходу акцент робиться на трьох взаємозалежних організаційних проблемах: як проектувати системи та керувати ними так, щоб вони ефективно досягли своєї цілі, цілої своєї частини та цілої більшої системи, до якої ці частини належать» [4].

У системному підході до управління персоналом основними характеристиками цієї системи як підсистеми підприємства (організації, фірми), що є складною соціально-економічною, організаційно-виробничою та господарською системою, є:

1. **Цілісність (емерджентність)** – внутрішня єдність, що проявляється у незвідності властивостей системи до простого складу її елементів.
2. **Ієрархічність** – кожен компонент системи може бути представлений як окрема система, а сама досліджувана система є частиною більш складної системи.
3. **Цілеспрямованість** – прагнення системи до досягнення поставленої мети, яке проявляється в тенденції збереження та посилення основного процесу, що веде до цієї мети.
4. **Усталеність (гомеостаз)** – підтримка динамічної рівноваги, яка гарантує збереження параметрів системи на рівнях, необхідних для її функціонування.
5. **Відкритість** – залежність системи від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним.
6. Щодо управління персоналом, системний підхід вимагає перехід від загального до конкретного:
 1. Початкова формула використовувала цілі $\{P_i\}$ ($i = 1, \dots, N$), які є основними для створення системи.

Відповідно до цих цілей існує структура $\{R_j\}$ ($j = 1, \dots, L$), що представляє собою набір організаційно-функціональних підсистем, які забезпечують виконання бізнес-процесів, пов'язаних із використанням персоналу.

Потім формується підбір персоналу $\{M_k\}$ ($k = 1, \dots, Z$), що включає

працівників, здатних реалізувати поставлені цілі. Ця системна модель базується на концептуальній схемі прямого визначення системи, відповідно до якої «система — це будь-який об'єкт m , у якому існує певне відношення R , яке має задану владу R ». Це можна описати схематично: $(P \rightarrow R \rightarrow m)$ [49].

2. Підприємство (організація, фірма), як єдина виробничо-господарська система, може бути представлене сукупністю елементів (підсистем), які природно взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Кількість таких підсистем залежить від обраної концепції системоутворення.

Отже, в рамках системної парадигми управління персоналом підприємства виступає з підсистемою загальної системи підприємства. Структура організації формується як набір взаємопов'язаних підсистем, здатних за допомогою доступних інструментів управління залучати та ефективно використовувати робочу силу для досягнення цілей підприємства, з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цілі підприємства можуть бути різноманітними: економічними, виробничими, комерційними, соціальними, науково-технічними тощо. Зараз, крім традиційних економічних цілей, як отримання прибутку та підвищення капіталізації, є також досягнення таких цілей, як виробництво і реалізація необхідної продукції, підвищення якості частки ринку та досягнення конкурентних переваг, забезпечення лояльності клієнтів, прогресивність технологій, високий рівень бізнес-процесів. і наявність якісного кадрового потенціалу.

Управління персоналом є багатогранною прикладною наукою, яка вивчає вплив організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових і особистісних факторів на ефективність досягнення організаційних цілей. Основною метою цієї науки є розробка методів і підходів для підвищення результативності організації через керівництво персоналом. В об'єкті вивчення цієї науки розглядаються як

окремі індивіди, так і колективи – як формальні, так і неформальні групи, соціальні об'єднання, а також ціла організація в контексті її розвитку та результативності.

Якщо кожна організація має безліч цілей управління, їх чітке визначення потребує комплексного та системного підходу. Для цього використання концепції «дерева цілей», яке дозволяє створити єдину, структуровану систему цілеутворення в організації. Це дає змогу виділити головні цілі, підпорядковані нижчим, та вибрати оптимальні для досягнення стратегії.

«Дерево цілей» було основою для концепції управління цілями (MBO – Management By Objectives), яку вперше запропонував Пітер Друкер, відомий американський теоретик і практик менеджменту. Ця концепція набула широкого застосування на Заході, в тому числі для управлінського персоналу, створивши ефективні системи мотивації співробітників та встановлених чітких, вимірюваних цілей для організацій.

Основні компоненти системи управління цілями включають:

- **Систему вертикального зв'язку цілей**, або «дерево цілей», яке забезпечує структуровану ієрархію цілей, від стратегічних до тактичних.
- **Систему взаємозв'язку цілей організації з особистими цілями працівників**, що дозволяє кожному співробітнику відчувати свою значущість та вплив на загальні результати.
- **Систему оцінки діяльності персоналу**, яка дає можливість виконувати регулярну перевірку виконання цілей і визначати ефективність управлінських та трудових зусиль.

Цілі управління персоналом виконуються не тільки через досягнення запланованих результатів, але й через формування організаційної структури, що відповідає вимогам цілей. При цьому, підсистема управління персоналом в організації також повинна бути налаштована на ефективне досягнення цих цілей. У зв'язку з потребою організації, пропонуються функції і процеси, які забезпечують виконання завдань, та обирається найбільш ефективна організаційна структура.

Існує кілька основних типів організаційних структур, які відрізняються різними підходами до управління:

1. **Механістичні структури** , які характеризуються жорсткою ієрархією і чітким поділом функцій.

2. **Органістичні структури** , що відзначаються гнучкістю та меншою бюрократичною навантаженістю.

3. **Нові адаптовані (гнучкі) структури** , які можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та швидко адаптувати організацію до нових умов.

Ці організаційні структури можуть об'єднуватися в залежності від розміру та типу організації. Для великих компаній часто виробляються елементи кількох типів структур, що дозволяють внутрішні впливати на інші та зовнішні фактори.

Основні принципи, на яких базуються ієрархічні організаційні структури:

- **Принцип поділу праці** , який визначає чіткий розподіл функцій серед працівників на основі їх спеціалізацій і завдань.

- **Принцип ієрархічності** , який забезпечує чітку підпорядкованість кожного рівня управління більш високого

Таким чином, модель «дерева цілей» є інструментом для встановлення чіткої, логічної структури цілей в організації, а також для ефективного управління людськими ресурсами, що дозволяє досягти довгострокових стратегічних цілей через наступне виконання завдань на всіх рівнях управління.

- **Принцип відповідальності повноважень** – керівники мають повноваження та несуть відповідальність відповідно до свого місця в ієрархії.

- **Принцип формалізації й стандартизації діяльності** – забезпечення однорідності виконання завдань працівниками та координація різних функцій.

Принцип знеособленості – виконання обов'язків без прив'язки до особистих якостей.

- Принцип кваліфікаційного відбору – набір і звільнення працівників здійснюється суворо відповідно до кваліфікаційних вимог.

Ієрархічні організаційні структури управління мають такі особливості: жорстка ієрархія владних повноважень, формалізація правил і процедур, централізація прийняття рішень, чіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності, офіційні взаємовідносини між працівниками.

Органістичні та адаптовані (гнучкі) структури управління почали активно розвиватися наприкінці 1970-х років XX століття. Це сталося через зростання міжнародної конкуренції, яка вимагала від підприємств високої якості праці та швидкої реакції на зміни ринку, а також через нездатність ієрархічних структур адекватно відповідати на нові виклики.

Ці структури характеризуються менш чіткою ієрархією управління, зменшенням рівнів управління, гнучким розподілом повноважень, обмеженим використанням формальних правил і процедур, децентралізованим прийняттям рішень, широкою відповідальністю в діяльності, неформальними взаємодіями між працівниками.

Основною властивістю органістичних структур є їх здатність адаптуватися до швидко змінених умов.

Сучасні тенденції розвитку організаційних структур включають скорочення рівнів управління та чисельності персоналу в управлінні, децентралізацію та господарську самостійність підрозділів, створення самостійних та кооперативних інноваційних фірм, розвиток внутрішнього підприємництва, формування команди для управління основними процесами та спонтанну цілеспрямовану самоорганізацію.

Основні функціональні підсистеми управління персоналом в організаційній структурі повинні забезпечити виконання функцій і процесів, які сприяють досягненню цілей підприємства, відповідно до концепції «підприємство». Для належного функціонування базової підсистеми управління персоналом забезпечується відбір працівників, діяльність яких сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства в галузі виробництва,

виконання робіт або надання послуг. В рамках системного підходу персонал виступає як основа системи, а з економічної точки зору — ключовий фактор виробництва [35].

Основні характеристики персоналу, що відрізняють його від інших факторів виробництва:

- Персонал є основним фактором, що досягає успіху чи невдачі підприємства.
- Працівник – це особистість, яка є складною і багатогранною системою з власними характеристиками.
- На користь від матеріальних і фінансових ресурсів, персонал є активним елементом, здатним приймати і реалізовувати рішення.
- Персонал є суб'єктивним фактором, на який впливають онтогенез, особистісні та групові особливості.
- Персонал має непередбачуваний індивідуальний позитивний і груповий потенціал, який може бути спрямований як на такий, так і на негативний результат, і його емоційний стан пов'язаний з інтелектуальною діяльністю.
- Персонал характеризується складною, динамічною структурою, здатністю до розвитку, саморозвитку, формування групи і команди, а також до саморуйнування.
- Персонал є частково самокерованим фактором, де управлінські функції присутні на всіх рівнях цієї системи.
- Непередбачуваність є важливою рисою персоналу, подальша його поведінка складно прогнозується і залежить від внутрішніх факторів, але він адаптується до стимулюючих умов.
- Персонал має такі характеристики, спрямованість, принципи, ідеали, потреби, інтереси, стереотипи, переконання, упередження та чутливість до впливів навколишнього середовища.
- Персонал, як сукупність, є сильною групою інтересів, здатною замінити цілі організації власними, наприклад, у разі спільностей між

інтересами топ-менеджменту і власників.

- Працівники можуть працювати кілька ролей одночасно: бути акціонерами, споживачами, носіями інформації, агентами підприємства. Це різноманіття ролі може бути як синергетичним, так і конфліктним, сприяючи взаємопроникненню або розмежуванню [44].

Персонал підприємства є ключовим ресурсом, який складається з працівників, об'єднаних для досягнення як загальних цілей організації, так і індивідуальних цілей кожного. Усі дії, пов'язані з виробництвом товарів, виконанням робіт чи наданням послуг, розглядаються саме персоналом, що робить його центральним елементом системи управління підприємством.

Керівники та топ-менеджери складають важливу частину цього персоналу. Їх здатність ухвалювати ефективні рішення та реалізовувати їх проблеми на загальний успіх організації. Окремі працівники забезпечують роль суб'єктів управління, у той час як інші можуть виступати в якості об'єктів управлінських дій, залежно від структури та конкретних ситуацій в компанії. Усі працівники, залучені до виробничих процесів, фактично забезпечують певні управлінські функції. Таким чином, питання управління персоналом охоплює всі підсистеми організації, а діяльність системи управління персоналом стосується кожного співробітника.

Сучасна концепція управління підприємствами та їх підсистемами, включаючи управління персоналом, базується на розумінні підприємства як відкритої системи. Це означає, що ефективність його діяльності неможлива без урахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Згідно з однією з концепцій, «фактори управління персоналом — це основні риси і причини, які впливають на формування, організацію та реалізацію процесу управління працівниками, і можуть визначати його напрямки та розвиток».

До внутрішніх факторів управління персоналом відносяться такі елементи, як власність, особливості виробництва та технологічних процесів, етап життєвого циклу підприємства, організаційна структура управління,

рівень кваліфікації працівників, соціально-демографічні характеристики, економічний стан підприємства, корпоративна культура, внутрішні стейкхолдери, статус служби управління персоналом. , соціально-психологічний клімат, а також рівень інноваційно-технологічного розвитку.

Зовнішні фактори впливу поділяються на прямі та непрямі. Фактори прямого впливу впливають на операційну діяльність підприємства, в той час як непрямі мають опосередкований ефект.

До факторів непрямого впливу належать міжнародні, економічні, соціокультурні, інституційні, політичні, науково-технічні, природно-географічні та демографічні фактори.

Фактори прямого впливу включають державне регулювання, які взаємопов'язані, і зміна одного може призвести до змін в інших. Оцінка впливу кожного з цих факторів є складним завданням через їх взаємозалежність.

Значення цих факторів залежить від умов діяльності конкретного підприємства. Тому одним із головних завдань управління персоналом є формування, облік та оцінка впливу всіх факторів, що запускають розвиток персоналу, що дозволяє формувати ефективні стратегії управління та залучення ресурсів для досягнення поставлених цілей.

1.2 Особливості управління персоналом підприємства в системі менеджменту

Управління персоналом зазнавало суттєвих змін, адаптуючись до еволюції суспільства та потреб підприємств. У 70-80-х роках ХХ століття з'явилися нові підходи, зокрема, впровадження кар'єрного планування для працівників, інтеграція працівників у процеси прийняття управлінських рішень та вдосконалення комунікаційних структур всередині організації.

Цей період став наступним етапом у розвиток управління персоналом, коли відділи кадрів на підприємствах США та Західної Європи трансформувалися в службу людських ресурсів, що стало значним кроком до

підвищення ефективності організацій. У цей же час отримали популярність ідеї «виробничої демократії», які передбачали створення безконфліктного середовища в трудових колективах, що стимулювало участь працівників у прийнятті важливих рішень.

У 80-90-х роках ХХ століття управління персоналом почало активно впроваджувати концепцію командного менеджменту, що дозволило значно підвищити ефективність роботи організацій за рахунок кооперації, взаємодії та спільної відповідальності. Проблема кадрового потенціалу сталася з місцем, залишилася визнаною, що є висококваліфікованими працівниками

Зважаючи на динамічність економічної та політичної ситуації в нашій країні, кожне підприємство має повністю стежити за змінами, аналізувати їх і швидко адаптуватися, впроваджуючи нові підходи й методи діяльності. Це особливо важливо для стратегічного управління трудовими ресурсами. Теоретичні основи стратегічного підходу до нової моделі людини були закладені ще в 50-60-х роках ХХ століття в контексті концепції «людського капіталу». Уже тоді потреба в таких дослідженнях була настільки великою, що вони знайшли своє відображення не тільки в наукових розробках, але й у пропаганді радянського суспільства через концепцію «людського діяча», хоча категорія капіталу не визнавалася в політичному економічному соціалізмі. Зростання ролі людського фактора в економічному розвитку соціалістичних країн було обґрунтовано через протест радянської економіки того часу.

Одним із важливих аспектів розуміння терміна «управління персоналом» є його філософія, яка є невід'ємною частиною загальної філософії діяльності підприємства. Філософія управління персоналом — це філософське осмислення сутності цього процесу, його появи, взаємозв'язків з іншими науками та напрямками управлінської діяльності, а також розуміння ідей та цілей, які лежать в основі управління персоналом [34].

Кожна країна має власну філософію управління персоналом, яка демонструє особливості менталітету, культурних цінностей, традицій та звичаїв. Філософія управління персоналом є складовою частиною загальної

філософії підприємства.

Прикладом можуть бути філософії управління персоналом у чотирьох країнах, які демонструють різноманітність підходів і відображають культурні особливості кожного з них. Філософія підприємства як система цілей і правил поведінки працівників була вперше сформована у великих японських компаніях, таких як Mitsubishi, Toyota, Sony, і згодом поширилася в США серед таких компаній, як IBM, General Motors, McDonald's.

Особливості філософії управління персоналом у різних країнах:

1. **Японська філософія управління персоналом:** створення сприятливих умов для роботи кожного працівника; повага до старшого покоління; дисциплінованість і вірність мети; постійне вдосконалення міжособистісних стосунків; турбота кожного працівника про свій колектив чи бригаду; система «пожиттєвого найму»; психічне взаєморозуміння серед працівників; ефективна система мотивації [33].

2. **Американська філософія управління персоналом:** надання соціальних гарантій працівникам; підтримка конкурентної боротьби; високий рівень матеріальної мотивації; чітка система цілей; вимоги до високої компетентності та досвіду працівників; постійні процеси підвищення кваліфікації.

3. **Англійська філософія управління персоналом:** система мотивації та заохочення працівників; повага до національних цінностей; високі вимоги до якості роботи; значний рівень матеріальної мотивації.

4. **Російська філософія управління персоналом:** залежить від розміру підприємства, форми власності, специфіки та регіону; малі підприємства часто не мають чіткої філософії управління персоналом, у той час як велике підприємство надає їй важливе значення, вважаючи її частиною загальної філософії організації.

Філософія управління персоналом в Україні також була проаналізована. На основі досліджень А.Я. Кібанова та І.Б. Дуракової [33; 34] була складена таблиця характеристик філософії управління персоналом у різних країнах

(табл. 1.1).

Як видно з таблиці 1.1, філософії управління персоналом підприємств у різних країнах значно відрізняються. Ці відмінності зумовлені такими факторами, як цінності працівників та іншими параметрами, що впливають на підходи до управління.

Управління персоналом є складним і водночас відділом компонент управління кожним підприємством. Цю складність можна пояснити тим, що люди, по відношенню до інших ресурсів, мають унікальні характеристики, які вимагають застосування конкретних підходів і методів.

Особливості людських ресурсів проявляються в наступному:

- Люди володіють інтелектом, що робить їхню реакцію на управлінські дії усвідомленою і обдуманною, а не автоматично.
- Реакція працівників на управлінські впливи є взаємодією, оскільки вони не тільки сприймають управління, але й активно взаємодіють з керівниками.
- Люди здатні прагнути постійно до вдосконалення та розвитку, що відкриває додаткові можливості для їхньої мотивації та залучення до досягнення цілей підприємства.
- Прогнозувати поведінку працівників складно через емоційний фактор та індивідуальні особливості.

Управління персоналом має зосереджувати увагу на таких ключових аспектах:

Людина як джерело доходу підприємства – працівники є основним ресурсом, що забезпечує створення додаткової вартості.

Спрямованість діяльності підприємства на економічні результати – основною метою є досягнення прибутку та економічної ефективності.

Таблиця 1.1

Характеристика різновидів філософії управління персоналом підприємства

Критерії організації праці	Українська філософія	Японська філософія	Американська філософія	Російська філософія
Основа організації	Змішана	Гармонія	Ефективність	Змішана
Ставлення до праці	Головне – виконання завдань	Головне – виконання обов'язків	Головне – виконання завдань	Головне – виконання завдань
Конкуренція	Значна	Немає	Значна	Немає
Гарантії для робітника	Низькі	Високі	Низькі	Середні
Прийняття рішень	Зверху донизу	Знизу уверх	Зверху донизу	Зверху донизу
Делегування повноважень	Розповсюджено	Рідко	Розповсюджено	Розповсюджено
Взаємини з підлеглими	Сімейні та формальні	Сімейні	Формальні	Сімейні та формальні
Метод найму	Після закінчення навчання, за кваліфікаційними, діловими якостями та навичками	Після закінчення навчання	За професійними якостями	За професійними якостями
Оплата праці	Змішана	Залежно від стажу	Залежно від результатів	Змішана

1. Забезпечення кваліфікованого персоналу підприємства – успіх підприємства залежить від професійного рівня та компетентності працівників.

Аналіз різних підходів до визначення поняття «управління персоналом» дозволив систематизувати погляди численних авторів.

Таблиця 1.2

Характеристика поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення поняття
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Управління персоналом — система планування, підготовки, оцінки, відбору, навчання працівників, направлена на їх раціональне використання з метою досягнення цілей
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Цілеспрямована діяльність керівника, направлена на формування концепції кадрової політики та методів управління трудовими ресурсами.
Є.В. Маслов	Управління персоналом – форма управлінської діяльності, об'єктом якої є трудовий колектив.
Л.А. Полонська	Управління персоналом – багатогранний процес, який має свої особливості та закономірності, які знають необхідне менеджерам різних рівнів і спеціалістам кадрових служб для забезпечення зростання ефективності, якості праці та продуктивності праці в умовах ринкової економіки.

Л.В. Балабанова, О.В. Воробйова	Управління персоналом є великим і багатогранним процесом, який має свої особливості та закономірності, які знають необхідне менеджерам різних рівнів і спеціалістам кадрових служб для забезпечення зростання ефективності, якості праці та продуктивності праці в умовах ринкової економіки.
Л.І. Михайлова	Це сукупність управлінських рішень і видів діяльності, які також стосуються впливу організації на працівників підприємства чи установи.
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, О.М. Шканова	Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей.
С.І. Самигін, М.С., Зайналабидов, З.Г. Макієв, Д.В. Обухов	Це функціональна сфера діяльності, яка має на меті забезпечення підприємства необхідними кадрами в потрібний час, у забезпеченій кількості та якості, правильному розміщенні працівників і стимулюванні їхньої роботи.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Управління персоналом – складний компонент загального управління організацією.

Ці точки зору зібрані в таблиці 1.2, яка демонструє різноманітність підходів і підкреслює важливість інтеграції різних аспектів управління людськими ресурсами.

Такий підхід дозволяє глибше розкрити сутність управління персоналом та запропонувати оптимальні варіанти методів його реалізації в різних організаційних умовах.

Аналізуючи таблицю, поняття «управління персоналом» розглядається з різним точком зору:

Як невід'ємна частина управлінської діяльності – цей підхід підтримують автори, такі як Л.В. Балабанова, Л.А. Полонська, О.В. Воробйова.

Як система заходів, спрямованих на формування трудового потенціалу відповідного рівня – цю ідею висловлюють Ф.І. Хміль, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва.

Як процес, спрямований на задоволення потреб підприємства в кадрах необхідної інформації та кваліфікації – цю точку зору представляє С.І. Самигін, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макієв, Д.В. Обухов.

Усі ці підходи мають свої переваги і відображають важливі аспекти управління персоналом. Однак сучасні умови вимагають розробки нового,

більш ефективного підходу, який повністю враховує специфіку процесу управління персоналом.

Основні вимоги до сучасного підходу в управлінському персоналі: відповідність загальній стратегії підприємства; врахування потреб підприємства у працівників необхідної якості та якості; забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом; підтримка високого рівня персонал-іміджу підприємства та конкурентоспроможності на ринку праці.

Управління персоналом можна розглядати як комплексну науку та мистецтво, що спрямоване на ефективне використання людського потенціалу в рамках професійної діяльності. Це свідомо організований процес, в якому є принципи, методи та механізми досягнення оптимального комплектування, розвитку та мотивації працівників, що в свою чергу забезпечують виконання стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом має бути тісно інтегровано в загальну стратегію підприємства та відповідати вимогам трудового законодавства, одночасно захищаючи інтереси працівників. незалежно від того, ефективне управління потребує впровадження інноваційних підходів, які гарантують підвищення якості управлінських процесів та конкурентоспроможності організації.

Особливу увагу в сучасних умовах привертає логістичний підхід до управління персоналом, який дозволяє більш ефективно планувати та організовувати процеси, що забезпечують зростання результативності праці та покращення взаємодії між усіма підрозділами підприємства.

Суб'єктами управління є керівники та спеціалісти, які досліджують управлінські функції щодо своїх підлеглих.

Таким чином, управління персоналом підприємства базується на власній концептуальній основі, що враховує сучасні підходи, зокрема логістичні. Основні елементи цього підходу представлені на рис. 1.1.



Рис.1.1. Складові елементи управління персоналом підприємства

З огляду на сучасну економічну нестабільність та високий рівень конкуренції, ефективність управління персоналом стає критично важливою для успішного функціонування підприємств. Крім того, управління персоналом є центральним елементом системи менеджменту, що вимагає від керівників здатності швидко адаптуватися та приймати гнучкі рішення.

В умовах змін підприємствам необхідний універсальний підхід до організації та розвитку процесу управління персоналом. Логістичний підхід є оптимальним для досягнення цієї мети з таких причин:

1. Він враховує особливості управління, що дозволяє інтегрувати його із загальною стратегією персоналу підприємства.

2. Оцінює ефективність управління персоналом за допомогою аналізу як якісних, так і кількісних характеристик кадрового потенціалу.

3. Розглядає персонал як кадрові потоки: вхідні (залучення нових працівників), внутрішні (розподіл, навчання, розвиток), вихідні (звільнення, переведення), що потребують розробки відповідних кадрових стратегій.

Отже, логістичний підхід забезпечує системне управління персоналом, ефективність кадрових процесів і готовність підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

1.3 Дослідження впливу на ефективність діяльності сучасної системи управління персоналом

Управління персоналом на сучасному підприємстві є важливою складовою системою, що забезпечує конкурентоспроможність та ефективний розвиток організації, незалежно від її форми власності. В умовах ринкової економіки, для ефективного управління підприємством, особливо важлива висока кваліфікація керівного персоналу. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, стають одними з основних аспектів у трансформації загальної системи управління.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно зосередитися на розробці нових методик оцінки, які можуть виявити слабкі місця в управлінні персоналом, а також скоригувати існуючі підходи для оптимізації роботи. Важливо створити спеціальні умови для розвитку ринкової економіки в Україні, що сприятиме удосконаленню управлінських процесів на підприємствах.

Служба управління персоналом не відповідає реалізації кадрової політики, але й повинна координувати:

1. Ефективність.
2. Оновлення.
3. Гнучкість.

П. Друкер вважає, що традиційні підходи до управління персоналом застаріли та є малоефективними. Він підкреслює важливість використання

диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників, а також індивідуального підходу, залежно від ситуації.

О.В. Крушельницька виділяє основні принципи управління персоналом [26]: науковий підхід; демократичний централізм; плановість; єдність розпорядження; поєднання одноосібного та колективного підходів; баланс між централізацією та децентралізацією; лінійне, функціональне та цільове управління; контроль за виконанням рішень.

Г.В. Щекін акцентує увагу на принципі підбору та розміщення кадрів відповідно до їх професійних та особистих якостей. Цей принцип включає такі аспекти [64]:

- Забезпечення спадкоємності кадрів шляхом регулярного підбору енергійних і творчих працівників.
- Створення умов для постійного підвищення кваліфікації співробітників.
- Чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника.
- Комбінування досвідчених працівників з молодшими для передачі знань і досвіду.
- Поєднання довіри до працівників з контролем за виконанням завдань.

Щоб адаптуватися до сучасних умов, які постійно змінюються, необхідно здійснити перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління.

Традиційні системи управління персоналом були ефективні в умовах стабільних технологій і стабільного зовнішнього середовища. Однак у сучасному світі, який характеризується швидкими змінами технологій, нестабільністю зовнішнього середовища та постійним удосконаленням процесів, потрібні нові підходи до управління персоналом, здатні відповідати цим викликам.

Сучасний підхід до управління персоналом обґрунтовується на: об'єднанні людські цінності з організаційними трансформаціями; постійної

адаптації до змін зовнішнього середовища; інтеграції гнучких стратегій управління.

У таблиці 1.3 наведені різні аспекти управління персоналом на підприємствах, що ілюструють цей перехід. Основним завданням сучасного підходу є досягнення балансу між інтересами працівників і потребами організації для забезпечення ефективності та стійкості в умовах змін.

Таблиця 1.3

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвішати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Ефективне управління персоналом є фактором стабільного розвитку підприємства, оскільки в умовах змінюваного ринку та глобалізації необхідно постійно адаптувати стратегію управління до нових вимог. Це включає в себе

гнучко реагування на зовнішні та внутрішні зміни, оптимізацію кадрових процесів і підвищення загальної ефективності компанії.

Система управління персоналом на вітчизняних підприємствах еволюціонувала, вибираючи як міжнародні практики, так і внутрішні особливості розвитку. Ця система є багатогранною і включає кілька основних компонентів, таких як: стратегічне планування кадрових ресурсів, підбір і відбір працівників, оцінка їх результатів, організація навчання і професійного розвитку, а також управління оплатою праці та мотивацією. Важливою складовою є також створення комфортних умов праці, управління трудовими відносинами та забезпечення кадрової безпеки.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня соціальних характеристик, таких як корпоративна культура, мотиваційна система та рівень кваліфікації працівників. Визначення цих параметрів є необхідним для оптимізації управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей організації.

Ключовими елементами управління підприємством є процеси, рішення і сам персонал. Взаємодія створює механізм, який дозволяє організації досягти поставлених завдань і цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність і стабільне зростання їх в умовах ринку.

Схема взаємозв'язку елементів механізму управління ілюструє їх інтеграцію та взаємодію, що досягає стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє ефективно структурувати управлінську діяльність та координацію її складових.

Система управління включає: організаційну структуру підприємства, функції (основні завдання та види діяльності, необхідні для досягнення цілей), ресурси (людські, матеріальні, фінансові та інформаційні), потоки інформації (обмін даними між елементами системи) та методи управління (інструменти та стратегії для виконання управлінських завдань).

Функції управління реалізуються через виконання процесів, які обґрунтовуються на прийнятих управлінських рішеннях.

Механізм управління забезпеченням впровадження управлінських рішень та виконання функцій організації через управлінські процеси всередині системи. Це досягається завдяки діяльності персоналу організації, яка є основним елементом управлінської системи.

Зв'язок між елементами системи управління та механізмом реалізації рішень представлений на рисунку 1.2, який ілюструє інтеграцію організаційних структур, функцій, ресурсів, інформаційних потоків та технологій для досягнення ефективності.

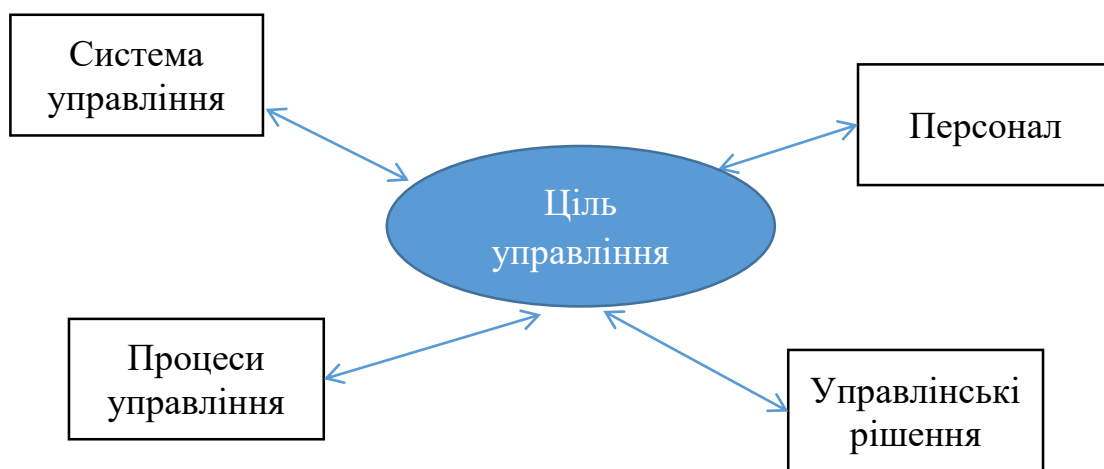


Рис.1.2. Механізм управління організацією

Результативність ваша як досягнення поставлених цілей і завдань, тоді як ефективність оцінюється через методи і стратегії, які застосовуються для досягнення цих цілей.

- Результативність є вимірюваним і очевидним показником, що дозволяє порівнювати досягнуті результати із запланованими.
- Ефективність є більш складним поняттям, яке не завжди можна точно виміряти, оскільки вона залежить від якості застосовуваних процесів, методів і підходів.

Основною призначеною системою управління персоналом є забезпечення відповідності якості та характеристики персоналу цілям організації. Це означає, що управління персоналом має бути орієнтоване на

ефективне використання трудового потенціалу працівників.

Трудовий потенціал оцінюється за двома основними напрямками:

- **Ефективність реалізації** – як добре працівники виконують свої обов’язки для досягнення цілей підприємства.
- **Ефективність розвитку** – рівень розвитку навичок, знань та компетенцій працівників [35].

Створення конкурентоспроможного виробництва залежить від інтеграції персоналу підприємства у всіх процесах. Хоча сучасні принципи організації виробництва, системи та процедури мають важливе значення, їх реалізація значною мірою залежить від конкретних працівників: їх кваліфікації, компетенцій, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми та готовність до навчання й адаптації.

Отже, ключовим аспектом ефективного управління є формування і розвиток трудового потенціалу персоналу, що є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.4 Методи дослідження системи управління персоналом

В літературі з економіки відсутній єдиний підхід до визначення ефективності управління персоналом і системи управління персоналом (СУП).

Контролінг і аудит персоналу є новими науковими напрямками, які вивчають ефективність управління персоналом. Основною ціною є аналіз процесів і явищ, що відбуваються в організації, з точки зору їх економічної та фінансової ефективності для прийняття управлінських рішень.

Сучасне управління підприємством вимагає від контролю виконання персоналом кількох важливих завдань: оптимізації витрат на персонал та інші ресурси (інформаційні, трудові, часові); виявлення проблем та ризиків у сфері управління персоналом; розробка управлінських рішень для вирішення цих проблем [63].

Основні напрямки визначення критеріїв ефективності:

- **Економічний підхід** – ефективність оцінюється за допомогою економічних критеріїв, традиційно в грошовому еквіваленті. Цей підхід є одномірним і не враховує соціальні та психологічні аспекти.

- **Багатовимірний підхід** – включає в себе соціально-політичні, психологічні та інші аспекти, окрім економічних. Хоча цей підхід є більш комплексним, визначення універсальних критеріїв залишається складним [55].

Основні види ефективності, що починаються в літературі:

- **В. Бовикін** [15, с. 85]:

- о Внутрішня.

- о Зовнішня.

- о Загальна.

- **Кібанов А. Я., Травін В. В., Генкін Б. М. :**

- о Загальна.

- о Економічна.

- о Соціальна.

- **С. Апенько** [5]:

- о Економічна.

- о Потрібова.

- о Цільова.

Потрібна ефективність для забезпечення гармонії через:

- о протиріччя між потребами суб'єктів і об'єктів СУП;

- о складність вимірювання та оцінки.

- **Одегов Ю. Г. :**

- о Економічна.

- о Соціальна.

- о Функціональна.

Особливості економічної ефективності управління персоналом:

- Важливо досягти оптимальних витрат, а не лише мінімальних, оскільки економія на працівниках часто не забезпечує бажаного якісного результату.

- Ефективність управління персоналом повинна поєднувати економічні

показники з якісними аспектами, такими як мотивація, задоволеність працівників та продуктивність праці.

Узагальнений підхід до оцінки ефективності СУП:

- **Зовнішня ефективність** – вплив на конкурентоспроможність продукції та іміджу підприємства.
- **Внутрішня ефективність** – оптимізація витрат, підвищення продуктивності працівників і задоволеність персоналу.
- **Загальна ефективність** – відповідність системи управління персоналом загальноорганізаційній стратегії та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 1.4

Етапи процесу оцінки ефективності системи управління персоналом

Етапи оцінки ефективності СУП			
Оцінка зовнішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості	Оцінка внутрішньої ефективності СУП	Коефіцієнт вагомості
Дослідження комунікацій із зовнішніми суб'єктами (A1)	0,05	Аналіз доцільності пріоритетів функціонування СУП (B1)	0,05
Вивчення механізмів включення СУП до системи управління підприємством (A2)	0,08	Дослідження елементів СУП (B2)	0,10
Визначення суперечностей між СУП та іншими системами підприємства (A3)	0,10	Вивчення взаємозв'язків між елементами системи (B3)	0,10
Оцінка взаємодії СУП із системою управління підприємством у цілому (A4)	0,10	Визначення прихованих суперечностей усередині СУП (B4)	0,05
Аналіз суперечностей між СУП і системою управління підприємством (A5)	0,07	Аудит методів, технологій і процедур кожної підсистеми (B5)	0,10
Дослідження соціально-трудових відносин (A6)	0,10	Оцінка рівня розвитку системи (B6)	0,10
Проміжні підсумки		Проміжні підсумки	
Результати оцінки			

Автор підкреслює важливість оцінки стратегії управління персоналом на двох рівнях: зовнішньому та внутрішньому.

Обґрунтування такого підходу:

- Стратегії управління персоналом ефективно реалізуються в стратегічно орієнтованих підприємствах, які функціонують як відкриті системи.

- о Відкриті системи активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і реагують на його вплив.

- о Стратегії таких підприємств формуються як реакція на ці зовнішні впливи.

- Для повної оцінки стратегії управління персоналом необхідно провести аналіз на різних рівнях:

- о **Зовнішній рівень :**

- ♣ Оцінюється відповідність стратегії зовнішнім факторам (конкуренція, ринок праці, економічні та соціальні тенденції).

- ♣ Визначається здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та використовувати наявні можливості.

- о **Внутрішній рівень :**

- ♣ Охоплює внутрішні процеси, які аналізують реалізацію стратегії управління персоналом (підбір, навчання, мотивація, розвиток персоналу).

- ♣ Оцінюється ефективність внутрішніх ресурсів та їх здатність підтримувати стратегічні цілі підприємства.

- Важливість комплексного підходу:

- Оцінка стратегії управління персоналом на обох рівнях дозволяє забезпечити її ефективну інтеграцію в загальну стратегію підприємства.

- Такий підхід проти гнучкого регулювання на зовнішні виклики та оптимізації внутрішніх процесів, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організації.

Отже, оцінка стратегії управління персоналом на зовнішньому та внутрішньому рівнях є необхідною умовою для їх адаптації та результативності в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТОВ «НИВА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Загальна інформація про СТОВ «Нива». Адреса : 24410, Вінницька обл., Гайсинський р-н, с. Сумівка, вул. Центральна, 4. Статус : Юридична особа з необмеженим строком діяльності, відповідно до Статуту.

Організаційно-правова характеристика:

1. СТОВ «Нива» має право укладати договори, володіє майновими та немайновими правами, має печатку, штампи, емблеми та атрибутику.

2. Статутний капітал: 7400 грн, сформований за рахунок внесків учасників, які можуть включати матеріальні цінності, права на користування природними ресурсами тощо. Учасники зобов'язані внести не менше 50 % внесків до моменту державної реєстрації.

Засновники та розподіл часток

1. Царюк Сергій Станіславович :

Початковий внесок: 6200 грн (83,78 %).

Роль: Керівник підприємства та кінцевий бенефіціарний власник.

2. Шевчук Олександр Станіславович :

Початковий внесок: 400 грн (5,41 %).

3. Мазуренко Микола Михайлович :

Початковий внесок: 400 грн (5,41 %).

4. Суржак Микола Федорович :

Початковий внесок: 400 грн (5,41 %).

Корпоративні права

Належать трьом компаніям:

- «Регвін – Агроресурс».
- РАО «Бершадська рада сільгоспвиробників».

- Профспілкова організація сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Нива».

Резервний фонд:

Розмір: 25 % від статутного капіталу.

Щорічні відрахування: встановлено мінімум 5% від чистого прибутку.

Мета: покриття можливих непередбачених збитків.

Використання коштів: рішення приймаються на Загальних зборах учасників.

Матеріально-технічний потенціал і його вартість:

- Включає як основні, так і оборотні активи.
- До складу активів входять: нерухомість, конструкції, техніка, транспортні засоби, інтелектуальна власність, програмне забезпечення, а також грошові кошти.

Фінансова діяльність

1.1 Основний показник: прибуток .

1.2 Використовується для покриття матеріальних витрат, здійснення обов'язкових платежів до бюджету, сплати податків і кредитів.

1.3 Чистий прибуток залишається у розпорядженні товариства.

1.4 Порядок використання чистого доходу Загальні збори Учасників.

Основна мета діяльності

Забезпечення стабільності, адаптація до змін, ефективне управління ресурсами для досягнення прибутковості та конкурентоспроможності.

СТОВ «Нива» було створено з метою сприяння науково-технічному прогресу, розвитку ринкових відносин в країні, формуванню ринку послуг, впровадженню інноваційних технологій та наукових розробок, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і організації виставкової діяльності, що дозволяє вирішувати економічні та соціальні проблеми і забезпечувати прибуток.

Товариство є колективним підприємством з приватною власністю. У 2017 році змінився його власник (таблиця 2.1).

Серед основних зернових культур переважають озима пшениця, ячмінь, кукурудза, горох і соя. Соняшник і ріпак є основними олійними культурами.

Основні напрямки діяльності Товариства — це вирощування зернових, бобових та олійних культур.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Назва	СТОВ «Нива»
Код:	03733631
Адреса	24410, Україна, #, Вінницька обл., Гайсинський р-н, село Сумівка, вул. Центральна, будинок 4
Директор:	Царюк Сергій Станіславович
Вид діяльності	01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний) 01.13 - Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.42 - Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.45 - Розведення овець і кіз 01.46 - Розведення свиней 01.61 - Допоміжна діяльність у рослинництві 10.61 - Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Додаткова діяльність	Вантажний автомобільний транспорт
Власники товариства	<u>Царюк Сергій Станіславович</u> Місцезнаходження: Україна, Вінницька обл., Гайсинський р-н, місто Бершадь, вул. Коваленка Юрія, Розмір внеску до статутного фонду: 6 200 грн.
	<u>Шевчук Олександр Станіславович</u> Місцезнаходження: Україна, Вінницька обл., Гайсинський р-н, місто Бершадь, вул. Шкільна Розмір внеску до статутного фонду: 400 грн.
	<u>Мазуренко Микола Михайлович</u> Місцезнаходження: Україна, Вінницька обл., Гайсинський р-н, село Сумівка, вул. Свободи,

	Розмір внеску до статутного фонду: 400 грн.
	<u>Суржак Микола Федорович</u> Місцезнаходження: Україна, Вінницька обл., Гайсинський р-н, село Сумівка, вул. Садова Розмір внеску до статутного фонду: 400 грн.

Проаналізуємо показники розміру та забезпеченості виробничими ресурсами товариства протягом 2021-2023 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники розміру СТОВ «Нива»

Показники	Роки			Відхилення +/-
	2021	2022	2023	
Площа с. – г. угідь, га	1403,56	1432,25	1469,3	65,74
з них: рілля	1403,56	1432,25	1469,3	65,74
Середньорічна чисельність працюючих, осіб.	210	215	206	-4
Затрати праці всього, тис. люд.-год.	420,6	430,4	412,8	-7,8
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	7776	7558	9242	1466
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	32018	29989	38072	6054
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	73768	82410	94651	20793
Дохід (виручка), одержаний від реалізованої продукції, тис. грн.	41535	48757	65331	23796
Валовий прибуток, тис. грн	15521	18782	12313	-3208
Рівень рентабельності, %	59,6	62,6	23,2	-36,4 в.п.

Як бачимо з одержаних результатів, СТОВ «Нива» є досить великим, а починаючи з 2021 року – потужним підприємством.

На кінець звітного року площа сільськогосподарських угідь становила 1469,3 га, що на 65,74 га більше з базовим роком.

Показники трудових і фінансових ресурсів

- Середньорічна чисельність працівників :
 - Зменшилася на 4 особи і становила 206 осіб .
- Фонд оплати праці :
 - Збільшився за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати, досягнувши 380072 тис. грн .

Виробничі засоби

1. Основні засоби :

1. У 2023 році їх вартість склала 38072 тис. грн , що на 6054 тис. грн більше , ніж у 2021 році.

2. Оборотний капітал :

1. Зріс на 20793 тис. грн і склав 94561 тис. грн на кінець звітнього періоду.

Фінансові результати

1. Доходи (виручка) від реалізації продукції :

1. Досягли 65331 тис. грн , що на 23796 тис. грн більше , ніж у 2021 році.

2. Валовий прибуток :

1. Зменшився до 12313 тис. грн через зростання виробничих витрат та собівартості продукції.

Ефективність господарювання

- У 2021 році діяльність господарства була ефективною , але значні зміни у 2022 році, зокрема покращення управління та оновлення матеріально-технічної бази, сприяли значному підвищенню результативності у 2023 році .
- У 2023 році було отримано 23 коп. прибутку на кожну 1 грн собівартості продукції , що працює про позитивну тенденцію у діяльності товариства.

Детальний аналіз рівня спеціалізації та структури товарних галузей буде представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції у СТОВ «Нива»

Показники	2022 р		2023 р		Місце в ранжируваному ряді
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові	41004,6	84,1	19729,9	30,2	2
Соняшник	2047,8	4,2	35148,1	53,8	1
Ріпак	3803,0	7,8	8754,3	13,4	3
Інша продукція по рослинництву	975,1	2,0	1045,3	1,6	4

Всього по рослинництву	47830,6	98,1	64677,7	99,0	x
Послуги в рослинництві	926,4	1,9	653,3	1,0	5
Всього по підприємству	48757	100,0	65331	100,0	x

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що спеціалізація виробництва зосереджена на продукції рослинництва. Протягом аналізованого періоду переважали зернові культури (озима пшениця, кукурудза на зерно та озимий ячмінь), а також соняшник і ріпак.

Структура виробництва має неоднакову динаміку змін. Так, у 2022 році частка реалізації зернових становила 84,1 %, соняшнику – 4,2 %, а ріпаку – 7,8 %. У 2023 році ситуація змінилася: частка зернових та зернобобових у загальній структурі реалізації знизилася до 30,2 %, соняшник став складати близько 54 %, а ріпак – трохи більше 13 %.

Значно збільшилася і сума доходу від реалізації провідних культур. У 2023 році виручка від продажу зернових культур склала 65 331 тис. грн, що на 16 574 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Виручка від продажу соняшнику в 2023 році досягла 35 148 тис. грн, що на 33 100,3 тис. грн більше порівняно з базисним роком.

Отже, загальний дохід від реалізації продукції галузі рослинництва у 2023 році склав 65 331 тис. грн, що на 16 574 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

Частка наданих послуг становить 1 % від загальних надходжень і дорівнює 653,3 тис. грн.

На кінець звітної року основним виробничим напрямом підприємства визначено соняшnikово-зерновий сектор із розвиненим виробництвом ріпаку.

Аналіз структури основних засобів (рис. 2.1)

У 2023 році основні засоби підприємства були розподілені таким чином:

1. Транспортні засоби – 59,4 % від загальної вартості.
2. Машини та обладнання – близько 30 %.
3. Будівлі, споруди та передавальні пристрої – 10,7 %.
4. Інструменти, інвентар та інші основні засоби – 2,0 %.

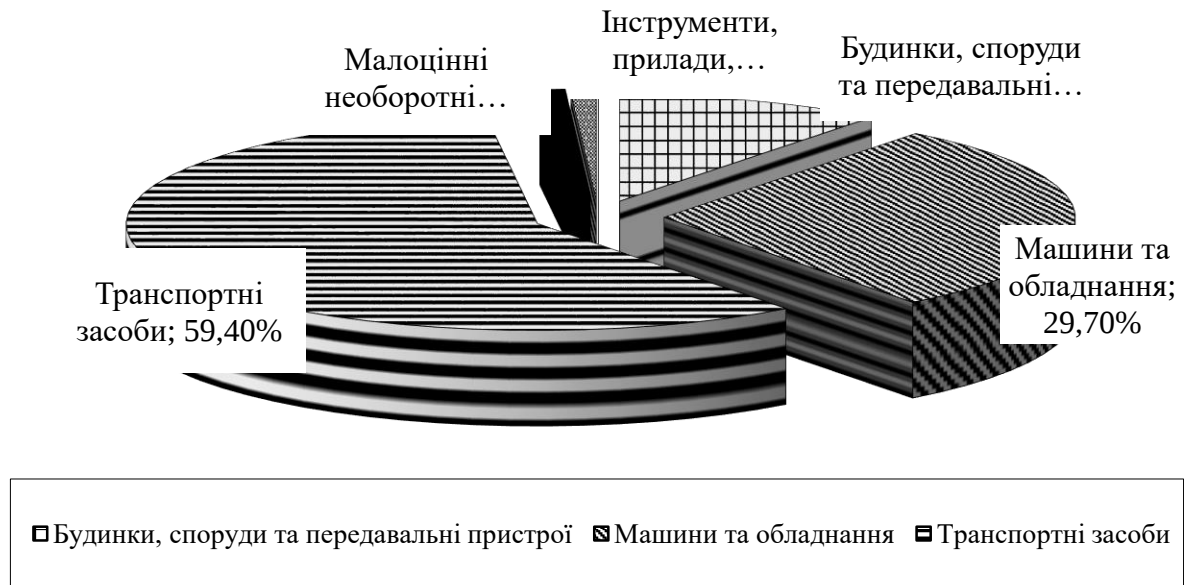


Рис. 2.1. Структура основних засобів в СТОВ «Нива», 2023 р.

Ця структура відображає акцент на технічне оснащення, необхідне для виробничих процесів, що відповідає потребам господарства.

Зміна матеріальних ресурсів.

Для детальнішого аналізу змін у забезпеченні та використанні матеріальних ресурсів підприємства, дані з таблиці 2.4 демонструють динаміку їх змін.

Таблиця 2.4

Склад та структура основних активів в СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення, +,-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	6812	13,3	6812	12,8	6812	10,7	-	-2,6
Машини та обладнання	17091	33,3	17142	32,2	18796	29,7	1705	-3,6
Транспортні засоби	27252	53,2	29085	54,7	37629	59,4	10377	6,2
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	51	0,1	50	0,1	50	0,1	-1	-
Інші необоротні матеріальні активи	61	0,1	88	0,1	98	0,2	37	0,1
Разом	51267	100,0	53177	100,0	63385	100,0	12118	x

Аналіз матеріальних ресурсів дозволяє оцінити ефективність їх використання, виявити можливості для оптимізації та зробити висновки щодо впливу змін на фінансово-виробничі результати підприємства. Як видно з таблиці, вартість основних засобів протягом аналізованого періоду збільшилася на 12 118 тис. грн і склала 63 385 тис. грн.

Зростання відбулось за рахунок збільшення вартості транспортних засобів та машин і обладнання відповідно на 10377 та 1705 тис. грн.

Отже, у 2023 році на підприємстві транспортних засобів було на суму 37629 тис. грн, машин та обладнання –18796 тис. грн.

Забезпеченість підприємства основними засобами протягом аналізованого періоду також має позитивну тенденцію зміни в результаті збільшення їх вартості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості основними фондами в СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. +;-.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів тис. грн	51267	53177	63385	12118
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь	3652,6	3712,8	4313,9	661,3
Фондоозброєність, тис. грн на одного середньорічного працівника	244,1	247,3	307,7	63,6

Згідно з аналізом, середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася на 12 118 тис. грн, досягнувши 63 385 тис. грн. Це зростання вартості основних засобів позитивно вплинуло на рівень забезпеченості ресурсами підприємства.

Основні показники забезпечення основними засобами:

- Забезпеченість основними засобами: збільшилася на 661,3 тис. грн, що становить 4314 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь.
- Фондоозброєність: підвищилася на 64 тис. грн і в 2023 році склала 308

тис. грн на одного працівника.

Ці показники свідчать про ефективне відновлення матеріально-технічної бази, що дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства.

Оборотний капітал (2021-2023 рр., табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Склад та структура оборотних активів в СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення, +,-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	37307	89,4	45780	87,3	44248	78,2	6941	-11,2
виробничі запаси	4668	11,2	9573	18,3	6701	11,8	2033	0,6
незавершене виробництво	10457	25,0	11680	22,3	13574	24,0	3117	-1,0
готова продукція	22182	53,1	24527	46,8	23103	40,8	921	-12,3
товари					870	1,5	870	1,5
Дебіторська заборгованість за товари і послуги	2138	5,1	1191	2,3	374	0,7	-1764	-4,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за видами авансу	51	0,1	1754	3,3	436	0,8	385	0,7
з бюджетом	919	2,2	1727	3,3	1786	3,2	867	1,0
Інша дебіторська заборгованість	131	0,3	-		139	0,2	8	-0,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	60	0,1	991	1,9	8876	15,7	8816	15,6
Витрати майбутніх періодів	1144	2,7	978	1,9	720	1,3	-424	-1,4
Всього	41750	100	52421	100	56579	100	14829	x

У 2023 році сума оборотних засобів збільшилася на 14 829 тис. грн, досягнувши 56 579 тис. грн.

1. Зростання відбулося завдяки:

1. Виробничі запаси: зросли на 2 033 тис. грн.

2. Незавершене виробництво: збільшилося на 3 117 тис. грн.

3. Готова продукція: зросла на 921 тис. грн.

4. Товари: збільшилися на 870 тис. грн.

Постійне оновлення основних засобів і зростання оборотного капіталу забезпечують поліпшення рівня ресурсного забезпечення підприємства, створення умов для раціонального використання матеріальних активів та підвищення його виробничого потенціалу.

Суттєвим позитивом є значне скорочення суми дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію та надані послуги, зменшеної на 1 764 тис. грн.

Структура активів підприємства на кінець звітного періоду виглядає наступним чином: найбільшу частку займають запаси — 78,2 %, з яких виробничі запаси складають 11,8 %, незавершене виробництво — 24,0 %, а готова продукція — 41 %. У 2023 році частка дебіторської заборгованості становила 5 %, що дорівнює 2 735 тис. грн.

Сума втрат майбутніх періодів знизилася на 424 тис. грн і на кінець року склала 7 220 тис. грн, що складає 1,3 % від загальної структури.

Графічно зобразимо склад та структур оборотних фондів та фондів обігу у 2023 році (рис. 2.2 і 2.3).

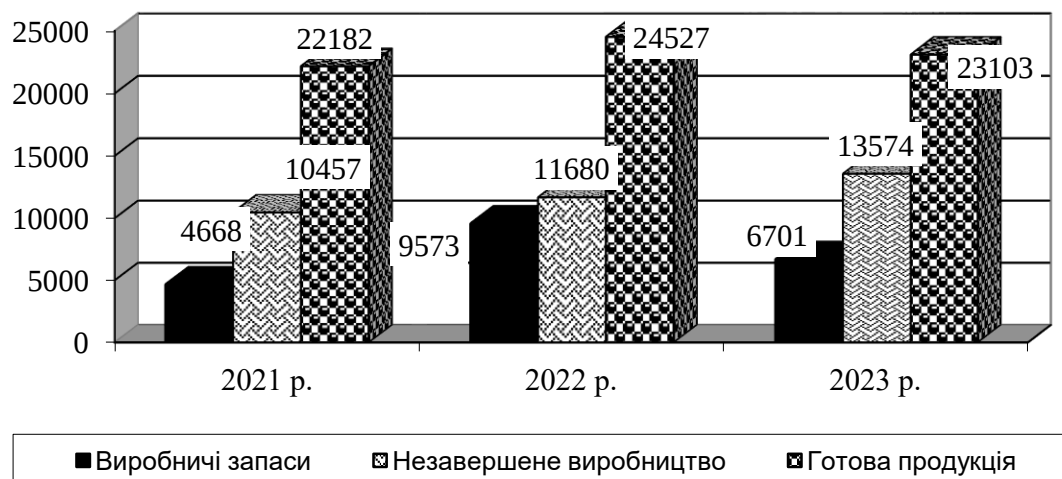


Рис. 2.2. Склад та структура оборотних фондів в СТОВ «Нива», 2021-2023 рр.

З аналізу видно, що вартість оборотних фондів, які забезпечують виробничий процес, зросла. У 2021 році виробничі запаси становили 4 668 тис. грн, що на 2 033 тис. грн більше порівняно з базисним роком. Вартість незавершеного виробництва збільшилася і склала 13 574 тис. грн. Готова продукція на складі підприємства в 2023 році становила 23 103 тис. грн, що на 921 тис. грн більше порівняно з 2021 роком.

Структуру фондів обігу зобразимо на рис. 2.3.

Частка дебіторської заборгованості в загальній структурі оборотних активів складає 5 %, що дорівнює 2 735 тис. грн. Зокрема, дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію та послуги складає 374 тис. грн, за розрахунками з бюджетом — 1 786 тис. грн, за авансами — 436 тис. грн. Інша дебіторська заборгованість на кінець звітного року становила 139 тис. грн.

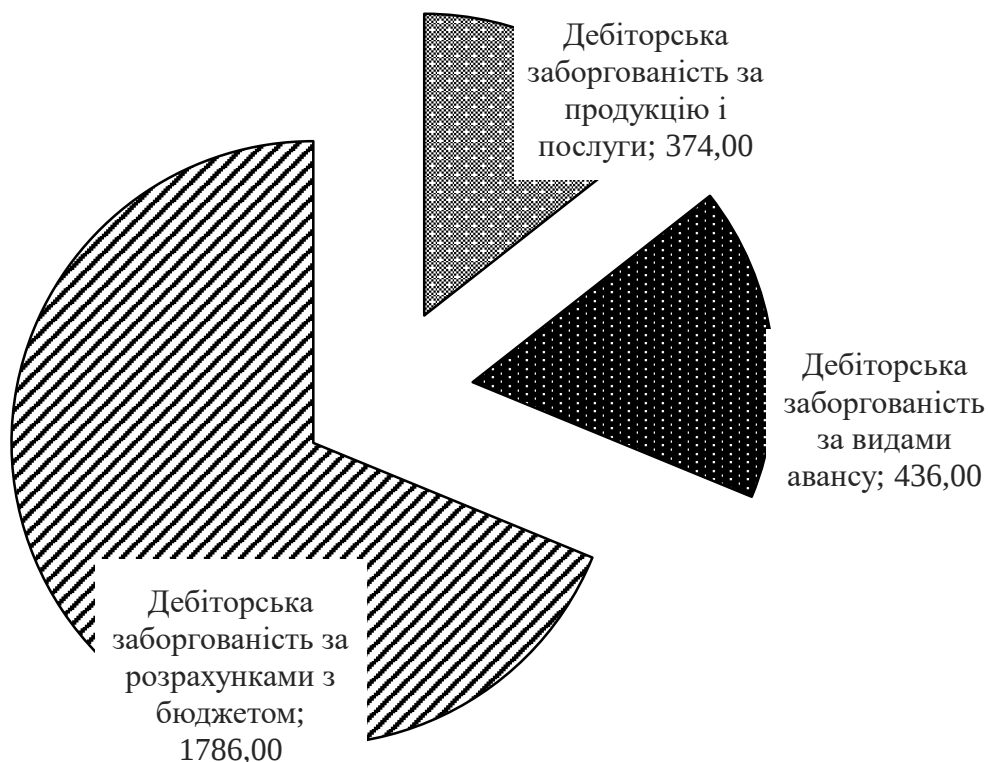


Рис. 2.3. Структура фондів обігу СТОВ «Нива», 2023 р.

Зважаючи на ці показники, підприємству необхідно поступово зменшувати дебіторську заборгованість, оскільки її висока частка знижує

рівень ліквідності та платоспроможності.

Ефективність управління діяльністю підприємства визначається через досягнення результатів у маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій сферах.

Аналіз ефективності використання активів підприємства за 2021-2023 роки (таблиця 2.7) показує позитивну динаміку. Фондовіддача основних засобів у 2023 році склала 1,03 грн, що на 0,22 грн більше порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання доходу на одиницю основних засобів.

Таблиця 2.7

Ефективність використання активів в СТОВ «Нива»

Показники	Роки			Відхилення +/-
	2021	2022	2023	
Оборотність основних засобів, разів	0,81	0,92	1,03	0,22
Оборотність оборотних активів, разів	1,0	0,93	1,15	0,15
Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів	1,33	2,18	1,55	0,22
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	12,8	10,4	23,9	11,1
Фондовіддача, грн. за доходом від реалізації	0,81	0,92	1,03	0,22
за прибутком	0,3	0,35	0,19	-0,11
Фондомісткість, грн. за доходом від реалізації	1,23	1,1	0,97	-0,26
за прибутком	3,33	2,86	5,26	1,93
Норма прибутку, %	16,7	17,8	10,3	-6,4 в.п.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів вказує на кількість оборотів, що відбуваються протягом року. У 2023 році підприємство здійснило 1,15 оборотів, що на 0,15 оборотів більше, ніж у базовому році. Це означає, що тривалість одного обороту складає 317 днів.

Значним позитивом є скорочення часу обороту дебіторської заборгованості, який до кінця року зменшився до 15 днів.

Рентабельність основних засобів підприємства за аналізований період також зросла і досягла 19 %.

Норму прибутку можна вважати узагальнюючим показником

ефективності використання активів. У 2023 році цей показник склав 10,3 %.

Для оцінки результатів управління виробничою діяльністю застосовуються показники ефективності господарювання, що відображаються через дані статистичної та фінансової звітності підприємства (таблиця 2.8).

З отриманих результатів можна зробити такі висновки:

- ефективність господарської діяльності товариства протягом аналізованого періоду покращилася, що є свідченням успішного управління ресурсами та стратегією підприємства.

- урожайність зернових та соняшнику в 2023 році становила 48,6 ц/га та 26,3 ц/га відповідно. Це незначне зменшення є результатом ефективного використання земельних ресурсів і впровадження високопродуктивних сортів.

- доход від реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився до 4 446,4 тис. грн, що підтверджує позитивні фінансові тенденції в діяльності товариства.

Таблиця 2.8

Економічна ефективність виробничої діяльності СТОВ «Нива»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. +/- 2021 р.
	2021	2022	2023	
Урожайність, ц/га:				
- зернових та зернобобових	53,7	35,5	48,6	-5,1
- соняшника	31,4	21,4	26,3	-5,1
Одержано на 100 га с/г угідь, тис. грн				
- чистого доходу від реалізації	2960,4	3404,8	4446,4	1486
- прибутку	1106,3	1083,9	838,2	-268,1
Одержано доходу від реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн	197,79	226,77	317,14	116,35
Фондовіддача, грн.	0,81	0,92	1,03	0,22
Фондомісткість, грн	1,23	1,1	0,97	-0,26
Одержано доходу від реалізації на 1 грн оборотних засобів, грн	1,0	0,93	1,15	0,15
Норма прибутку, %	16,7	17,8	10,3	-6,4 в.п.
Рівень рентабельності, %	59,6	62,6	23,2	-36,4 в.п.

- продуктивність праці одного працівника показала позитивну динаміку

в процесі аналізованого періоду і досягла 317,14 тис. грн.

- віддача від використання основних засобів у 2023 році склала 1,03 грн, що на 22 копійки більше порівняно з 2021 роком.

- оборотність оборотних засобів також покращилася і досягла 1,15, що забезпечує тривалість одного обороту в 273 дні.

Зниження ефективності використання ресурсів підприємства сприяло результату результативних показників. Так, норма прибутку за аналізований період зменшилася на 6,4 відсоткових пункти і становила 10,3 %. Рівень рентабельності виробництва знизився на 36,4 в.п., досягнувши 23,2 %.

2.2 Забезпеченість персоналом, його склад та структура на підприємстві

Структура і склад персоналу підприємства можуть бути представлені в статистичному та аналітичному форматах. Статистична структура показує розподіл персоналу за видами діяльності, а також за категоріями та групами посад. Далі буде проаналізовано якісний склад і структура персоналу СТОВ «Нива» за ключовими ознаками, такими як вік, стать, етап і досвід роботи (рис. 2.4-2.7).

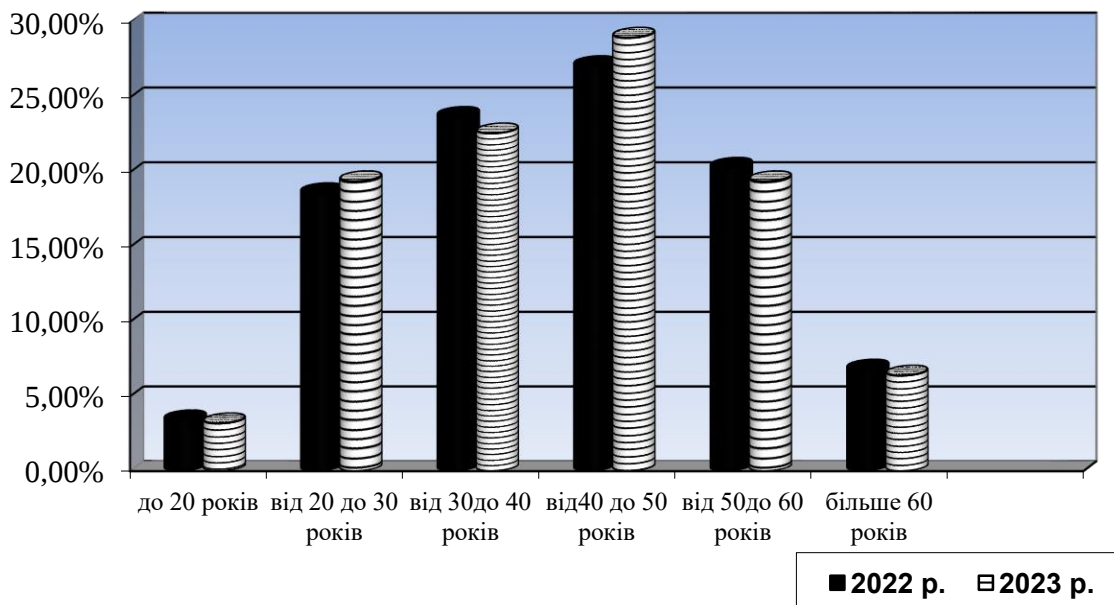


Рис. 2.4. Структура персоналу СТОВ «Нива» за віком, 2022-2023 рр.

Отже, рівень професійної кваліфікації працівників становить близько 97%.

Висновки за структурою віку працівників (мал. 2.4):

1. Працівники віком від 40 до 50 років становлять найбільшу кількість у загальній структурі — близько 29 % , що працює про значну кількість досвідчених фахівців.

2. Працівники віком від 30 до 40 років становлять майже 23 % , забезпечуючи стабільність трудового колективу.

3. Молоді працівники (до 30 років) також займають близько 23 % у структурі, що сприяє оновленню кадрового складу підприємства.

4. Працівники передпенсійного та пенсійного віку становлять близько 26 % , що потребує розробки стратегій для заміни таких кадрів у перспективі.

Оцінка якості персоналу за статтю (рис. 2.5):

Оцінка чисельності працівників підприємства за гендерною ознакою дає можливість:

1. визначити всіх чоловіків та жінок у складі трудового колективу;
2. проаналізувати відповідність статевої структури потребам підприємства у залежності від виконаних видів робіт;
3. оцінити можливості рівномірного розподілу завдань залежно від фізичних чи професійних особливостей кожної статі.

Висновки за структурою віку працівників (мал. 2.4):

1. Працівники віком від 40 до 50 років становлять найбільшу кількість у загальній структурі — близько 29 % , що працює про значну кількість досвідчених фахівців.

2. Працівники віком від 30 до 40 років становлять майже 23 % , забезпечуючи стабільність трудового колективу.

3. Молоді працівники (до 30 років) також займають близько 23 % у структурі, що сприяє оновленню кадрового складу підприємства.

4. Працівники передпенсійного та пенсійного віку становлять близько 26 % , що потребує розробки стратегій для заміни таких кадрів у перспективі.

Оцінка якості персоналу за статтю (рис. 2.5):

Оцінка чисельності працівників підприємства за гендерною ознакою дає можливість:

1. визначити всіх чоловіків та жінок у складі трудового колективу;
2. проаналізувати відповідність статевої структури потребам підприємства у залежності від виконаних видів робіт;
3. оцінити можливості рівномірного розподілу завдань залежно від фізичних чи професійних особливостей кожної статі.

За даними рисунка 2.5., можемо зазначити, що у звітному році частка чоловіків в загальній структурі дорівнює 64,5 %, питома вага жінок – 35,5 %.

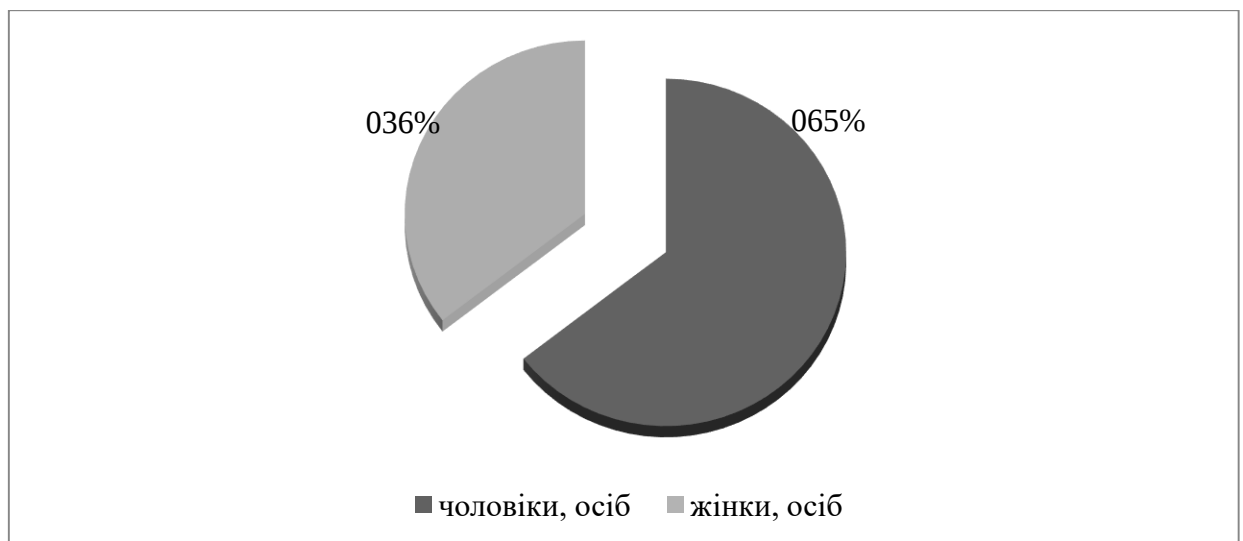


Рис. 2.5. Структура персоналу СТОВ «Нива» за статтю.

Таким чином, кількість чоловіків і жінок у колективі складає 2:1.

У сучасних умовах господарювання підготовка та підвищення кваліфікації кадрів є безперервним процесом, який включає як новаторські концепції, так і традиційні методи.

Порядок організації формального професійного навчання працівників, а також вимоги до організації навчально-виробничого процесу розміщені на

робочих місцях регулюються Положенням про професійне навчання, підтвердженими наказами Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України (2001 та 2006 роки).

У зв'язку з набуттям чинності Закону України "Про професійний розвиток працівників" (2012 р.) основним завданням цього Закону стало визначення правових, організаційних та методичних основ регулювання системи професійного розвитку працівників. Закон визначає мету, принципи та основні напрями державної політики в цій сфері, а також повноваження та діяльність роботодавців у цих питаннях. відповідно, він зобов'язує роботодавців забезпечувати підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років. Крім того, Закон акцентує увагу на важливості соціального партнерства, зокрема на залученні професійних спілок та інших громадських організацій до процесу професійного навчання та підтвердження кваліфікації працівників, а також дозволяє працівникам проводити як формальне, так і неформальне навчання.

Кадрове забезпечення системи професійного навчання має важливе значення для підвищення якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (рис. 2.6).

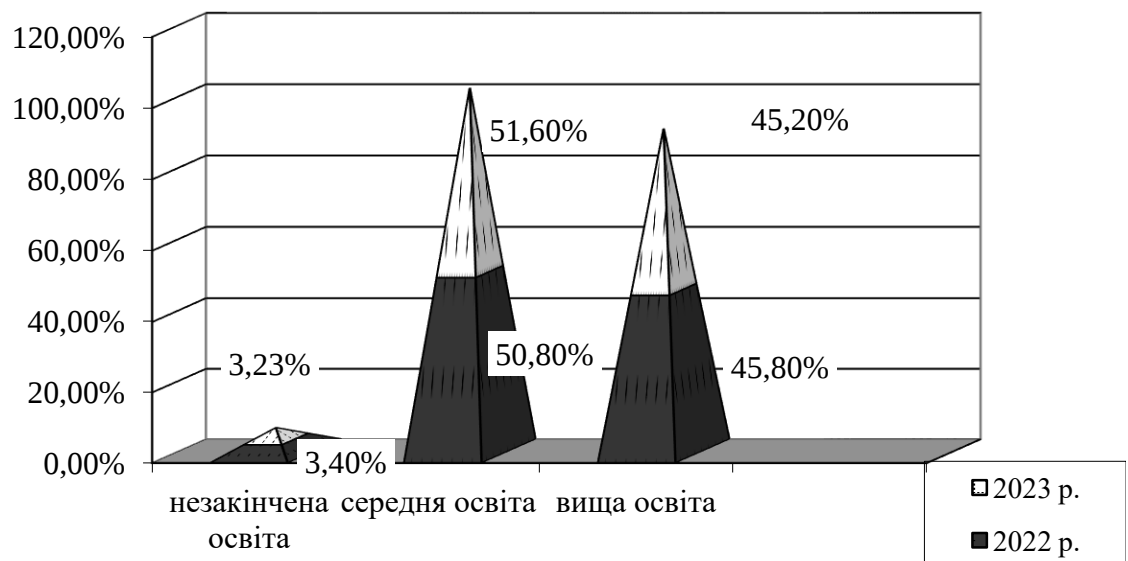


Рис. 2.6. Структура персоналу СТОВ «Нива» за освітою.

Згідно з даними рисунка 2.6, у 2023 році частка працівників з вищою освітою, які займають посади відповідно до отриманої спеціальності, становить 45 %, а близько 52 % працівників мають середньо-спеціальну освіту, але володіють значним досвідом та відповідними навичками виконання робіт.

З огляду на специфіку сільськогосподарських підприємств, важливо виділяти такі класифікаційні ознаки, як загальний статус і досвід роботи. Відповідно до усталеної класифікації:

- За загальним досвідом роботи: без досвіду, 1-5 років, 5-10 років, 10-20 років, понад 20 років;

- За специфічним (сільськогосподарським) досвідом: без досвіду, 1-5 років, 5-10 років, 10-20 років, понад 20 років (рис. 2.6).

З аналізу даних на рисунку можна зробити такі висновки:

- 37 % працівників мають досвід роботи від 10 до 15 років;
- трохи більше 20 % мають досвід роботи від 5 до 10 років;
- 25,2 % працівників мають досвід роботи від 15 до 20 років;
- близько 9 % працівників мають досвід роботи менше 5 років;
- близько 18 % працівників мають понад 20 років досвіду роботи в сільському господарстві.

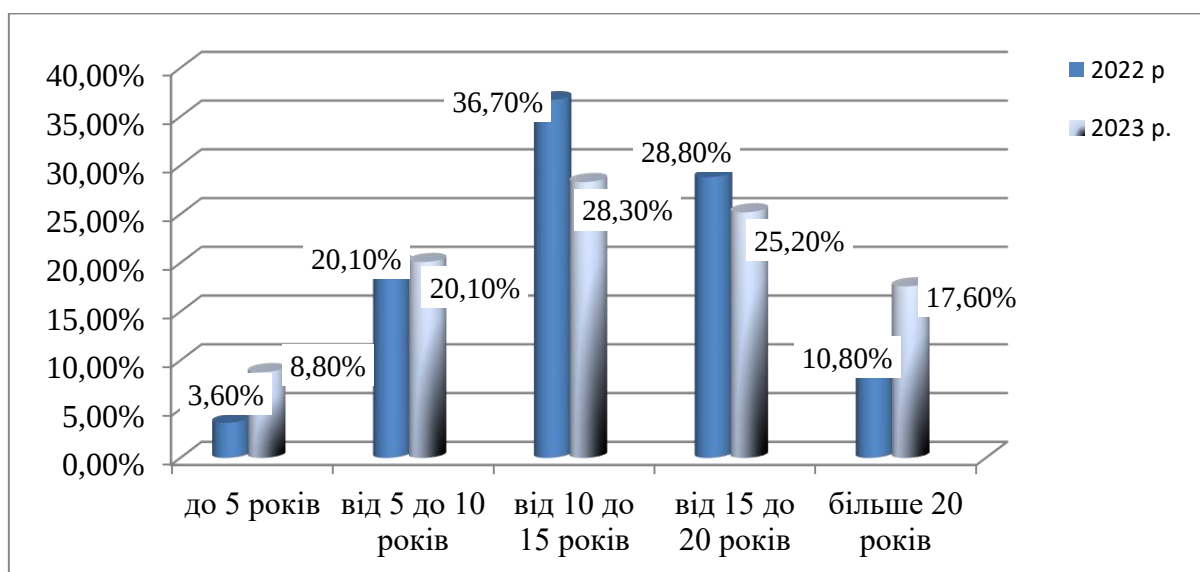


Рис. 2.7. Структура якісного складу персоналу СТОВ «Нива» за стажем та досвідом роботи, 2022-2023 рр.

Таким чином, підприємство має у своєму складі значну кількість висококваліфікованих працівників, які мають досвід, відповідний рівень роботи та освіти, необхідні для ефективного виконання господарських процесів.

Збереження кваліфікованих кадрів є фактором для забезпечення ефективності підбору та відбору працівників, що сприяє формуванню висококваліфікованого персоналу та підвищенню його продуктивності.

Для оцінки складу персоналу в СТОВ «Нива» проводимо аналіз на основі звіту з праці та штатного розпису (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Наявність трудових ресурсів у СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	210	215	206	-4
з них: чоловіки	174	173	168	-6
жінки	36	42	38	2
Зайняті в сільськогосподарському виробництві	204	206	204	-
з них: в рослинництві	198	195	194	-4
Зайняті несільськогосподарським виробництвом	6	9	2	-4

Отже, поточного аналізованого періоду відбулося поступове зменшення середньої чисельності працівників на підприємствах. У звітному році на підприємствах працювало 206 осіб, з яких 204 були зайняті сільськогосподарським виробництвом.

Число працівників, зайнятих у виробничому процесі, залишилося незмінним, у той час як кількість співробітників, зайнятих в інших виробничих сферах, зменшилася на чотири особи.

У цей період кількість працівників-чоловіків зменшилася на шість осіб, досягнувши 168, а кількість працівників-жінок збільшилася на дві особи, до

38.

Далі здійснимо аналіз складу працівників СТОВ «Нива» за рівнем кваліфікації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рівень кваліфікації працівників в СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				±	%
Середньооблікова чисельність працівників , осіб	210	215	206	-4	98,1
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту, осіб	150	152	148	-2	98,7
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід, осіб	187	184	174	-13	93,0
Коефіцієнт кваліфікації працівників	0,71	0,71	0,72	0,01	101,4
Коефіцієнт використання кваліфікації працівників	0,75	0,84	0,84	0,09	112,0
Коефіцієнт спеціалізації працівників	0,78	0,84	0,85	0,07	109,0
Коефіцієнт стажу роботи у підприємстві	0,9	0,86	0,84	-0,06	93,3

Як видно з таблиці, в процесі аналізованого періоду постійно зменшується кількість працівників, які мають відповідну освіту. У 2023 році кількість таких працівників склала 148 осіб, що на 1,3 % менше порівняно з базовим роком. Також на 7,0 % зменшилася кількість працівників із необхідним досвідом і стажем роботи.

Як результат, коефіцієнт кваліфікації працівників залишився на рівні 0,84, що означає, що 84 % працівників є кваліфікованими. Рівень кваліфікації в порівнянні з попереднім періодом збільшився на 12 %.

Позитивним фактором є зростання рівня спеціалізації серед працівників, що склав 9 %, а також підвищення рівня стажу роботи, що демонструє стабільність колективу та задоволеність умовами праці.

Таким чином, на кінець звітнього року рівень спеціалізації працівників у СТОВ «Нива» досягає 85 %, рівень використання кваліфікації становить 84 %, а рівень стажу роботи також досягає 84 %.

2.3 Ефективність системи управління персоналом у СТОВ «Нива»

Застосовуючи методику, описану в підрозділі 1.4, проведемо аналіз ефективності системи управління персоналом в СТОВ «Нива».

Першим етапом дослідження стане аналіз використання робочого часу персоналом підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз використання робочого часу персоналом в СТОВ «Нива»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. +/- до 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	210	215	206	-4
Середня тривалість робочого дня, год.	7	6,9	6,95	-0,05
Фактичний фонд робочого часу, люд.-год.	418950	422797,5	408034,5	-10915,5
Номінальний фонд робочого часу, люд.-год.	412860	416670	399228	-13632
Коефіцієнт використання робочого часу зміни	1	0,98	0,99	-0,01
Коефіцієнт використання запасу праці	1,01	1,01	1,02	0,01
Показник трудової активності працівників, год.	1885	1837	1866	-19

Аналіз даних, представлений у таблиці 2.11, показує зниження середньої тривалості робочого часу, яка у 2023 році склала 6,95 год.. Це відомо про те, що фактичний фонд робочого часу працівників є меншим за номінальний фонд робочого часу. Коефіцієнт використання фонду робочого часу варіювався протягом досліджуваного періоду і досяг у 2023 році значення 1,02, відповідно з 1,01 у 2021 році. Таким чином, коефіцієнт трудової активності у 2023 році склав 1,5, що значно перевищує еталонне значення 1967,4 у 2021 році.

Отже, виходячи з цього аналізу, людський потенціал в економіці використовується повною мірою.

На думку 90% працівників, найважливішим стимулом до роботи є високий рівень заробітної плати.

Тому проаналізуємо оплату праці персоналу ТОВ «Нива» за допомогою таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Середньомісячна заробітна плата по категоріям працівників, грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)
	2021	2022	2023	
Середньомісячна заробітна плата по господарству	6088,16	6929,21	6738,67	650,51
- працівники рослинництва	5400,58	5800,28	6400,41	999,83
- управлінські працівники	7468,50	7930,47	8320,0	851,50

Заробітна плата працівників ТОВ знаходиться на невисокому рівні і постійно зростає. Так виробничі (сезонні) працівники отримують близько 6400 грн. протягом періоду їх роботи. Управлінці ж мають стабільну ставку весь рік, розмір якої у 2023 році сягнув 8320,0 грн.

Провівши опитування штатних працівників, з метою визначення їх задоволеності рівнем оплати праці, було встановлено, що 86% опитаних повністю задоволені оплатою та умовами роботи у товаристві, і лише 14 % вважають, що могли б заробляти більше.

Окрім заробітної плати, для стимулювання постійних працівників використовуються наступні методи Для стимулювання постійних працівників використовуються такі методи: щорічна премія за результатами роботи за рік у розмірі 90% від заробітної плати; безкоштовна роздача 3 кг кожного виду фруктів та ягід у період збору врожаю (якщо працівник бажає придбати більше, то до 10 кг може бути продано за собівартістю).

Що стосується виробничого персоналу, то система мотивації включає в себе не тільки заробітну плату, але й систему морального заохочення, яка гармонійно доповнює матеріальну базу працівників і гарантує високу продуктивність «Ниви»:

1. нагородження відмінників - офіційне визнання досягнень у вигляді відзначення відмінників (колективів) за трудові успіхи, які мають важливе

значення для організації (суспільства) і тому офіційно і формально заохочуються: майстер - «золота рука», вручення почесних грамот сім'ям відмінників, присвоєння звання «Кращий за якістю». 1. присвоєння звання «Кращий за якістю».

2. вручення подяк.

3. запрошення на корпоративні свята та зустрічі з керівництвом.

Основною метою винагород як методу стимулювання працівників є формування в колективі позитивного ставлення до певних досягнень, а також створення та підтримання образу бажаної робочої поведінки серед працівників, спрямованої на ініціативність, творчість та трудову активність. Одним з найстаріших методів стимулювання є метод «батоба і пряника». Цей метод був відомий за століття до того, як слово «стимул» увійшло в наше життя, і був першою формою заохочення до праці. З роками він зазнав значних реформ, але його суть залишилася такою ж, як і сотні років тому. Якщо використовувати цей метод у поєднанні зі спеціалізацією та стандартизацією, можна підвищити продуктивність праці. Однак сьогодні, в умовах дуже швидкого розвитку соціально-економічної сфери, одного цього методу недостатньо для ефективної роботи співробітників, і цей факт змушує менеджерів шукати інші способи стимулювання співробітників до досягнення поставлених цілей, особливо морального заохочення.

Для того, щоб мотивувати членів команди та долати труднощі у виконанні проекту, використовуються елементи, відомі як п'ять «Р»:

призначення (purpose);

саморозвиток (proactivity);

участь у прибутках (profit sharing), кар'єрне просування (progression) та професійне визнання (professional recognition) – це важливі аспекти мотивації працівників.

Призначення . Працівник має усвідомлювати важливість своєї роботи та чітко розуміти свою роль у компанії, що сприяє мінімізації недоліків мотиваційних факторів, особливо в умовах матричної організаційної

структури.

Саморозвиток . Оскільки кар'єрний розвиток часто виглядає розмитим, працівники зазвичай дають перевагу тому, щоб самостійно керувати своєю кар'єрою. Делегування повноважень у межах проектів дозволяє підлеглим відчувати відповідальність за власний розвиток. Крім того, у списку є надання працівникам можливості вибору проектів для участі, які служать винагородою для досягнення результатів у попередніх проектах.

Участь у пільгах . Багато компаній дозволяють працівникам брати участь у прибутках, що є потужним стимулом для підвищення продуктивності та ініціативи, а інші працівники відчують прямий вплив на фінансові результати організації.

Просування по службі . Для тих, хто досягає високого рівня самоактуалізації нові, проекти дають можливість для розширення знань та досвіду, що дає поштовх для подальшого професійного зростання.

Професійне визнання. Це мірило досягнень працівника. У пласкій структурі генеральний директор не має прямого контакту з виконавчим директором, тому важливо, щоб виконавчий директор знав про його робочі досягнення та професійні якості.

Початок. Перші чотири елементи сильно представлені на цьому етапі, оскільки команда проекту визначає обсяг і зміст роботи та оцінює, наскільки важлива участь у проекті для її членів і як їхня участь у проекті впливає на їхній професійний розвиток.

Таблиця 2.13

Чинники мотивації працівників

Чинник мотивації	Початок	Виконання	Завершення
Призначення	Високий	Низький	Високий
Саморозвиток	Високий	Середній	Високий
Участь у прибутках	Високий	Низький	Високий
Просування	Високий	Низький	Високий
Професійне визнання	Середній	Середній	Високий

Імплементація. На цьому етапі фокус зміщується на роботу, і мотивувати співробітників вже пізно. Тут важливу роль відіграє визнання професійних якостей кожного. Завершення. На цьому етапі вплив усіх факторів знову посилюється. Співробітники бачать результати своєї роботи і порівнюють свої зусилля з винагородою. Якщо винагорода адекватна, вони чекають на наступний проект. Якщо ні - настає розчарування. Вони також аналізують, як проект вплинув на їхню кар'єру і який вплив матиме наступний проект.

Це пов'язано з тим, що відсутність мотивації негативно вплине на завершальну фазу проекту. Якщо проект не завершується успішно, вплив інших факторів значно послаблюється. Тому керівники проектів та функціональні менеджери повинні використовувати всі фактори.

Керівники повинні дати людям відчуття своєї цінності і пояснити, що відбувається і як вони можуть зробити свій внесок у спільну справу. Менеджери завжди повинні звітувати про те, як дії людей вплинули на загальний стан підприємства та їхній вплив. Люди хочуть відчувати себе частиною команди, насолоджуватися спілкуванням і обговоренням робочих питань у неформальній обстановці та клубах.

Нарешті, мотивація працівників «Ниви» оцінюється за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.14

Оцінка ролі професійних мотивів працівників

СТОВ «Нива», в балах

Групи респондентів	Заробіток	Соціальний статус, кар'єра	Уникнення покарань	Задоволення від роботи	Само-реалізація	Разом
Працівники адміністративних підрозділів (керівники та їх заступники)	4	5	5	4	5	23
Головні спеціалісти	5	4	4	5	4	22
Робітники	5	3	4	2	1	15
Разом	14	12	13	11	10	60
У середньому по групах респондентів	4,66	4	4,33	3,66	3,33	20

Отже, нами були проаналізовані ролі професійних мотивів працівників СТОВ «Нива». Можемо стверджувати, що основним мотивом до праці є заробіток, оскільки в середньому цей показник набрав 4,66 бали з 5 можливих. Найбільш значущим цей фактор виявився для головних спеціалістів та робітників. Найменш значущим фактором виявилась самореалізація, особливо для робітників. В цілому ж, мотиваційні чинники впливають більшою мірою на керівників, ніж на підлеглих, зокрема робітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Розподіл управлінського персоналу як орієнтир для ідентифікації стратегічних працівників в управлінській системі підприємства.

Реалізація стратегії розвитку потенціалу управлінської системи підприємства забезпечує неоднаковий внесок різних працівників у досягнення цілей, що обумовлено їхніми ролями. Деякі управлінські завдання мають вищий пріоритет, після чого вони пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку. У цих умовах важливо не тільки оцінювати рівень компетентності менеджерів, але й диференціювати потреби для цієї компетенції, що сприяє досягненню драйверами стратегічних цілей розвитку управлінської системи компанії.

Термін **диференціація** (від лат. *differentiation* - різниця) означає поділ цілого на окремі частини, форми чи рівні. У контексті управлінського персоналу це передбачає розподіл працівників на різні категорії в залежності від їх ролі, кваліфікації та внеску в досягнення стратегічних цілей. Тому основним завданням є ідентифікація стратегічних працівників і визначення менеджерів, чиї групи компетенцій стануть основою для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Розглянемо основні підходи до класифікації працівників та їх адаптацію для вирішення завдань стратегічної диференціації управлінського персоналу. Одним із найбільш відомих підходів є класифікація Л. Берднікової, АВС-аналіз, правило Ейзенхауера та класифікація Т. Стюарта за здатністю працівників створювати додану вартість.

Класифікація Л. Берднікової розрізняє працівників на чотири категорії: «ініціатори», «виконавці», «творці проблем» та «негативні

учасники». Однак цей підхід не враховує різницю в їхньому внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства. Для нашого цілі цей підхід можна адаптувати до відомої матриці BCG, де:

- Перша група («ініціатори») відповідає активним «зіркам» у матриці BCG – працівникам, які впливають на розвиток компанії.
- Друга група («виконавці») відповідає «дійним коровам» у матриці BCG – працівники, які стабільно забезпечили свою роботу, але не впливають на стратегічний розвиток компанії.
- Третя група («творці проблем») відповідає «диким котам» у матриці BCG – працівники, діяльність яких може створити проблеми або перешкоди.
- Четверта група («погані актори») відповідає «собакам» у матриці BCG – працівникам, поведінка яких є непередбачуваною і негативною для організації.

Така класифікація дозволяє глибше зрозуміти роль працівників у контексті стратегічних цілей і програм, на кого потрібно звертати більшу увагу для досягнення успіху в управлінні та розвитку компанії.

Таким чином, поєднуючи матрицю BCG та класифікацію Л. Берднікової, можна отримати чотири групи менеджерів, об'єднаних за різними ознаками (рис. 3.1).

Розмежування працівників за Л. Бердніковою підтверджує тезу про те, що в будь-якій компанії представники менеджменту ставлять себе на різні позиції при виконанні своїх обов'язків, насамперед, виходячи з власних інтересів, і що вони не визнають необхідності гармонізації своїх особистих інтересів з інтересами компанії в однаковій мірі. Це стосується наступних сфер. Хоча керівництву дуже корисно знати про таку поведінку, ще корисніше знати, який внесок кожен працівник робить у реалізацію стратегії розвитку потенціалу корпоративної системи управління. Але такий розподіл не може дати відповідь на ці питання.

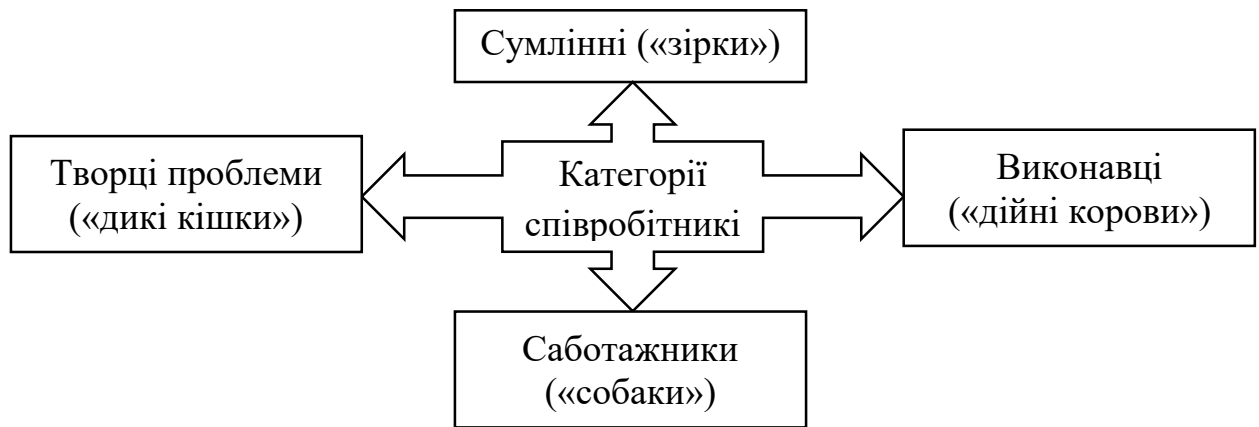


Рис. 3.1. Класифікація управлінського персоналу за класифікацією Берднікової з використанням матриці BCG [13]

Наступним інструментом стратегічної диференціації управлінського персоналу є модель, пропонує Т. Стюартом. Вона базується на оцінці працівників за їх здатність генерувати додаткову вартість, тобто за рівнем їх внеску в успіх організації (рис. 3.2).

Складність заміни працівника	Складно замінити Низька додана вартість Кваліфіковані робітники Інформатизація	Складно замінити Висока додана вартість Майстри своєї справи Капіталізація
	Легко замінити Низька додана вартість Робітники некваліфікованої праці Автоматизація	Легко замінити Висока додана вартість Працівники зі спеціалізованими навичками й досвідом («корисні амеби») Спеціалізація або Аутсорсинг
	Несуттєвий	Значний
	Внесок у створення доданої вартості	

Рис. 3.2. Диференціація працівників залежно від їхньої віддачі як спроможності створювати додану вартість [27].

У цій моделі Т. Стюарт поділяє працівників на категорії, враховуючи не лише їх кваліфікацію, але й здатність приносити додаткову вартість компанії.

1. У нижньому лівому квадранті розміщуються некваліфіковані працівники. Стюарт акцентує увагу на тому, що такі працівники забезпечують необхідну, але не ключову роль у розвитку підприємства, і їх роботу доцільно автоматизувати, оскільки їх внесок у створення додаткової вартості є мінімальним.

2. У верхньому лівому квадраті знаходяться кваліфіковані працівники. Ці співробітники мають важливе значення для підприємства, оскільки їхні знання та навички забезпечують більш значний внесок у загальну продуктивність організації.

3. У верхньому правому квадранті приймають працівників з високою спеціалізацією, здатні створити велику додану вартість за рахунок своїх спеціалізованих навичок та досвіду, що робить їх незамінними для компанії.

4. У правому нижньому квадранті - працівники, чия діяльність може бути автоматизована або делегована, оскільки вони не мають значної додаткової вартості в організації.

Ця класифікація дозволяє більш чітко розробити, який тип персоналу є стратегічно зручним для розвитку підприємства, а який можна замінити або автоматизувати для оптимізації процесів.

Щодо можливості використання матриці Т. Стюарта для диференціації менеджерів, цей інструмент не дає однозначної відповіді на питання про вплив представників різних категорій на реалізацію стратегії. Однак у контексті дослідження його цінність виникає в тому, що працівники класифікуються відповідно до їх внеску у створення додаткової вартості. Крім того, цей підхід готовий, які професії або посади мають найбільший вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Ще одним інструментом диференціації працівників є ABC-аналіз, який обґрунтовується на принципі Парето. Це припущення, відповідно до якого 20% працівників можуть забезпечити 80% успіху компанії. Такий підхід підтверджує ідею, що лише 20% менеджерів є справжніми професіоналами, які становлять управлінську еліту підприємства і забезпечують основний

вклад у досягнення результатів.

Основою АВС-аналізу є виділення певної групи проблем (об'єкта аналізу) відповідно до питомої ваги кожної групи, визначеної за певним показником; кількість груп в АВС-аналізі є довільною, але найбільш поширеним є поділ об'єкта аналізу на три групи: А, В і С (80:15:5). Розподіл об'єкта аналізу на три групи є загальноприйнятим, що і зумовило назву методу (АВС-аналіз) [41]. Розподіл управлінського персоналу за методом АВС-аналізу наведено на рис. 3.3.

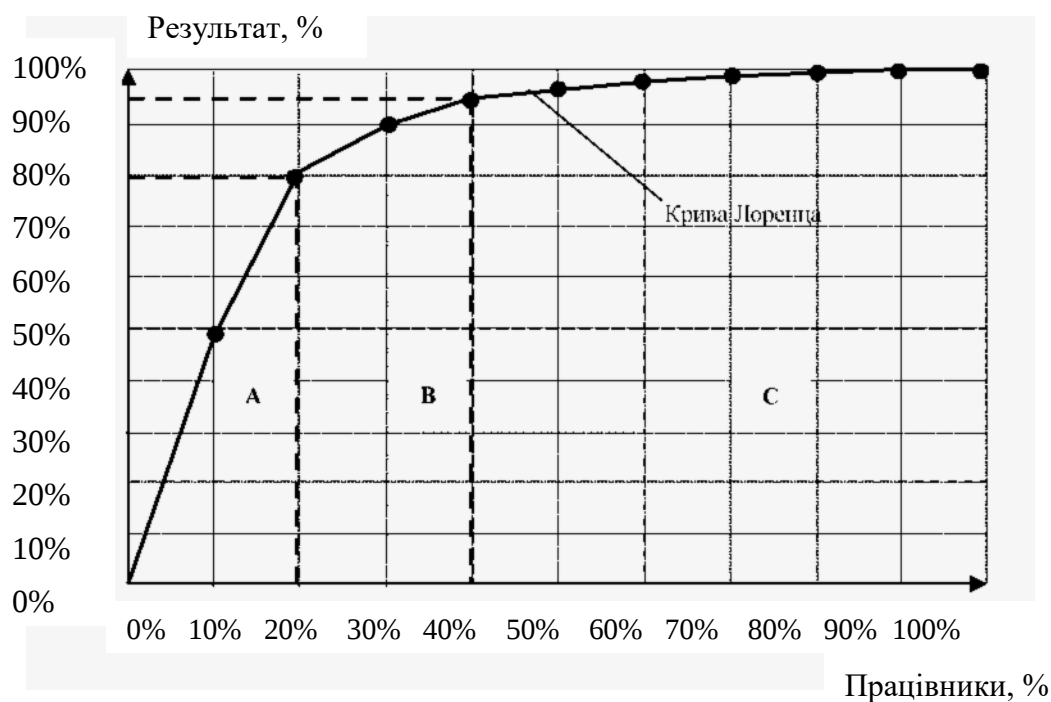


Рис.3.3. Диференціація управлінського персоналу на підставі АВС-аналізу.

Метод АВС-аналізу дозволяє виділити кілька категорій менеджерів відповідно до їх впливу на розвиток системи управління підприємством:

- **Група А:** складає 20% від загальної кількості менеджерів і має найбільший вплив на розвиток системи, становлячи 80% від загального впливу. Це найцінніші працівники, від яких залежить стратегічний розвиток підприємства.
- **Група В:** складає 30% менеджерів і їх вплив на розвиток системи становить 15%.

становить 15%. Вони важливі, але їхній вплив на розвиток потенціалу менш значний, ніж у групі А.

- **Група С:** становить лише 10% від загальної кількості менеджерів і має мінімальний вплив на розвиток системи управління — всього 5%.

Такий розподіл підкреслює пріоритетність розвитку працівників з групи А, які є основними рушіями розвитку підприємства. Проте цей підхід дає лише загальне виявлення про стратегічних працівників, але не дає точного інструменту для їх ідентифікації.

Ще одним інструментом для диференціації працівників є метод Ейзенхауера, який розміщує оптимальні завдання залежно від їх терміновості та важливості. Він виконує завдання на чотири групи:

1. **I група** – термінові і важливі завдання. Їх необхідно зберегти, зберегти їх невиконання може серйозно вплинути на бізнес. Це завдання, які повинні вирішувати висококваліфіковані менеджери.

2. **II група** – важливо, але не термінові завдання. Хоч вони не потребують поточного виконання, ігнорування їх може привести до того, що вони стануть терміновими. Це завдання, які можна делегувати працівникам середньої ланки, але їх виконання має бути під контролем керівництва.

3. **III група** – термінові, але неважливі завдання. Ці завдання потрібно делегувати, після їх виконання не потрібні високі професійні навички.

4. **IV група** – нетермінові та неважливі завдання. Вони не мають високого перевагу і можуть бути виконані, якщо є вільний час, але вони не повинні відволікати від основних завдань.

Далі, для візуалізації того, як розподіляються за завданнями критеріїв ефективності та потенціалу, розглянемо матрицю пріоритетів Ейзенхауера (рис. 3.4).

Підсумовуючи, можна зробити наступні зауваження. Різні підходи до диференціації працівників можуть бути корисними для стратегічної диференціації управлінського персоналу, але вони лише частково допомагають оцінити вплив управлінців на досягнення цілей розвитку

потенціалу системи управління підприємством.



Рис. 3.4. Матриця пріоритетів для класифікації управлінського персоналу [41]

Кожен із підходів відповіді дає на окремі питання, поставлені в дослідженні, однак їх поодиноке застосування не є достатнім для повноцінного аналізу в рамках цієї роботи.

Це дозволяє створити загальну матрицю для диференціації управлінського персоналу, яка служить орієнтиром при визначенні стратегічних працівників. Розвиток компетенцій цих працівників має бути пріоритетним завданням кадрової політики на підприємстві. Дана матриця представлена на малюнку 3.5.

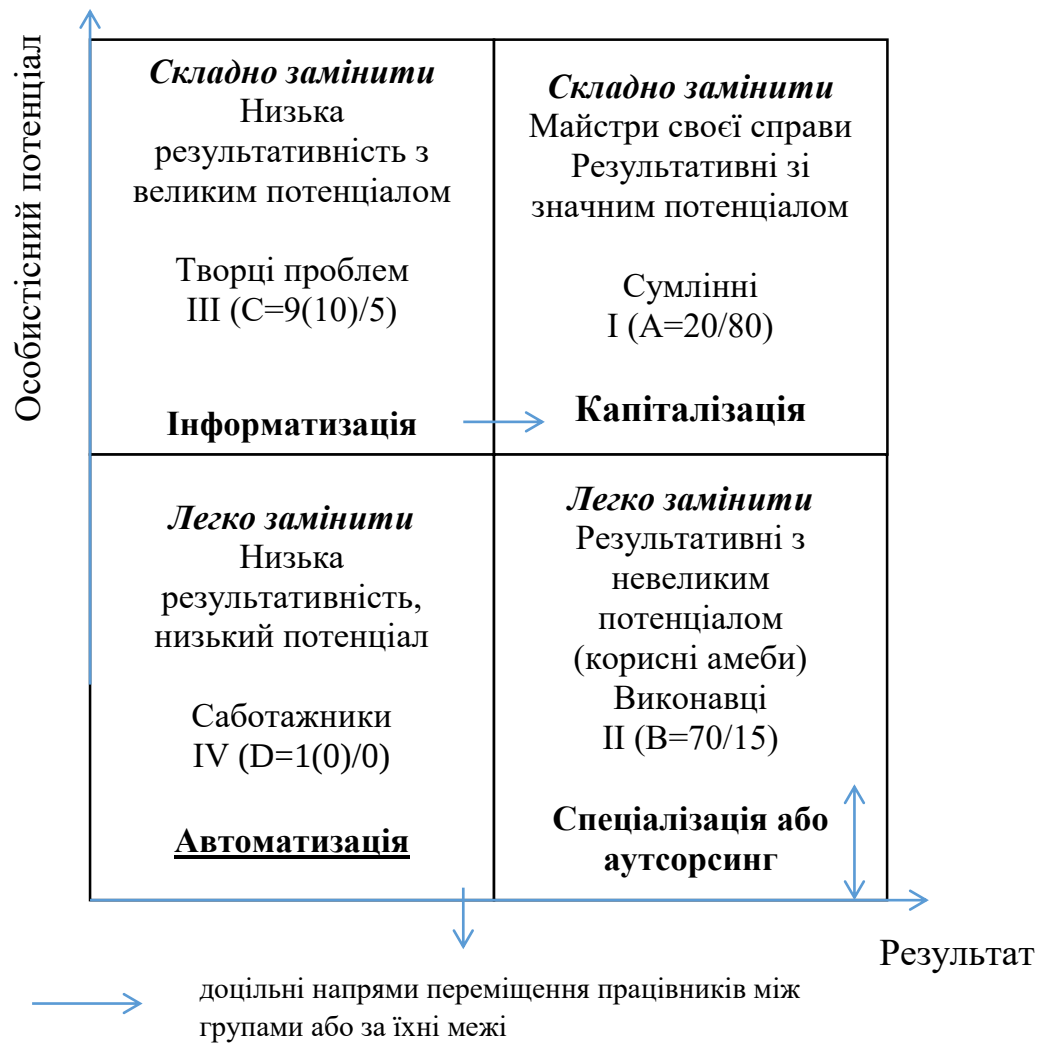


Рис. 3.5. Узагальнена матриця диференціації управлінського персоналу як інструмент визначення стратегічних працівників

Відповідно до цієї матриці всі представники менеджменту компанії класифікуються на чотири групи, що виходять з їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей.

Група I включає штатних співробітників, які мають високу продуктивність і значний потенціал. Вони потребують постійного розвитку, що робить їх ключовими працівниками для досягнення стратегічних цілей.

Це група «А» за ABC-аналізом. Вони становлять 20% від загальної кількості менеджерів, але від їхніх зусиль залежить 80% успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством (згідно з принципом Парето). Це відповідальні та ініціативні працівники, які мають

високу продуктивність, здатні самостійно виконувати завдання і мають чітке розуміння стратегічних цілей організації.

Представники групи III характеризуються нижчими показниками результативності, ніж компетентності, але мають великий потенціал. Для них характерна низька лояльність до компанії, а інвестиції в їхній розвиток пов'язані з високим ризиком і не варто очікувати, що вони принесуть багато користі в довгостроковій перспективі. Ці працівники є менш важливими (група C за ABC-аналізом). Вони становлять 10% від загальної кількості працівників і від них залежить лише невелика частка (менше 5%) успіху компанії в досягненні її стратегічних цілей. Їх здатність мотивувати себе в короткостроковій перспективі (наприклад, під загрозою звільнення) і показувати значні результати в роботі спонукає менеджерів відновлювати більш лояльні відносини з ними, але це група творців проблем, які не мотивовані до будь-яких дій в рамках компанії. Замінити працівників цієї групи складно, але їхню роботу потрібно трансформувати і зробити змістовною.

Оскільки представники IV групи характеризуються відсутністю потенціалу та ефективності і є уособленням безперспективності, інвестування, навіть у невеликих обсягах, у їхній розвиток не принесе користі компанії. Такі працівники є окремою групою, яка не приносить користі компанії, і внесок цієї групи працівників в успіх досягнення стратегічних цілей дорівнює нулю. Вони становлять дуже малу частку від загальної кількості працівників (близько 1%) або повністю відсутні. Це саботажники, замасковані під незаконну діяльність, яка включає в себе постійний саботаж робочих планів і створення неробочої атмосфери в колективі. Цю групу працівників можна легко замінити за допомогою автоматизації праці.

Отже, запропонована матриця диференціації управлінського персоналу, створена на основі узагальнення існуючих підходів до класифікації завдань за їх значущістю, дозволяє чітко оцінити внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Результати аналізу показують, що представники першої групи мають найбільший потенціал для впливу на ефективність управлінської системи підприємства. Працівники цієї групи здатні значно сприяти досягненню стратегічних цілей. У свою чергу, представники іншої групи роблять також важливий внесок у розвиток компанії та мають потенціал для підвищення своїх професійних компетенцій, якщо отримують належну підтримку з боку керівництва та кадрових служб.

Працівники третьої групи потребують змін підходів до їхньої роботи. Мотиваційні механізми, які діють в компанії, можуть не мати для них належного ефекту, тому важливо знайти способи активізувати їхню продуктивність. Запровадження змін у їхньому робочому процесі може призвести до більшого залучення і кращого виконання обов'язків.

Четверта група працівників має традиційний негативний вплив на функціонування організаційної системи. У таких випадках необхідно визначити ці працівники якомога швидше та запобігти негативному впливу їхньої діяльності на підприємство, зокрема через виведення їх з організації, щоб уникнути деструктивних наслідків для компанії.

3.2 Впровадження системи стратегічного управління персоналом

Волатильність макроекономічних показників, невизначеність маркетингового середовища та посилення конкуренції вимагають від компаній використання комплексного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами.

У зв'язку з цим необхідно розробити та впровадити в практичну діяльність підприємств комплексну систему стратегічного управління людськими ресурсами.

Комплексне стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах включає низку тісно взаємопов'язаних систем, ефективна робота, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність управління

персоналом.

Інтегрована стратегічна система управління людськими ресурсами підприємств, представлена на рисунку 3.6, складається з трьох основних компонентів:

1. Система інформаційно-комунікаційного забезпечення – забезпечує ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та налагодження внутрішніх комунікацій між співробітниками.

2. Система реалізації процесів стратегічного управління людськими ресурсами – відповідає за впровадження стратегічних управлінських процесів.

3. Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління людськими ресурсами – покращення конкурентоспроможності управлінської системи персоналу підприємства.

Підсистема інформаційного забезпечення є ключовою для стратегії управління персоналом, оскільки вона включає такі завдання, як формування єдиного інформаційного банку даних, забезпечення високої якості наданої інформації та ефективне технологічне оснащення систем.

В сучасних умовах невизначеності макроекономічних показників та зростання конкуренції підприємство повинно мати комплексний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами. Для цього створити та впровадити адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та надавати підприємству гнучкість в управлінні своїм персоналом.

Для сучасних компаній існує нагальна потреба у створенні інформаційного банку, здатного своєчасно отримати необхідну інформацію для стратегічного управління персоналом. Особливу увагу слід приділяти якості цієї інформації. Для оцінки якості даних, що стосуються стратегічного управління людськими ресурсами, доцільно використовувати наступні критерії:



Рис.3.6. Комплексна системи стратегічного управління персоналом підприємства

- Своєчасність отримання інформації
- Повнота представлених даних
- Користність і практична значущість інформації
- Цілеспрямованість даних, що надаються
- Різноманітність застосування інформації
- Швидкість збору та обробки інформації
- Актуальність отриманих даних
- Здатність до порівняння різних джерел інформації

Для здійснення аналізу якості інформації в контексті стратегічного управління персоналом використовується модель ринку, яка дозволяє відображати фактичні показники якості інформації, які використовуються в процесах управління.

Формула для розрахунку коефіцієнта якості інформації (КЯі) виглядає наступним чином:

$$КЯі = a \times C + \beta \times Д + \gamma \times K + \delta \times A + \epsilon \times B + \eta \times Ш + \varphi \times Ак + \lambda \times П$$

$$КЯі = a \times C + \beta \times Д + \gamma \times K + \delta \times A + \epsilon \times B + \eta \times Ш + \varphi \times Ак + \lambda \times П$$

де:

- КЯі – коефіцієнт якості інформації,
- С – своєчасність інформації,
- Д – доступність інформації,
- К – корисність інформації,
- А – адресність інформації,
- Б – багатогранність використання інформації,
- Ш – швидкість зб
- Ак – актуальність інформації,
- П – порівняння інформації,
- а, β, γ, δ, ε, η, φ, λ – коефіцієнти вагомості відповідних показників якості інформації.

Крім того, аспектом інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління персоналом є автоматизація цього процесу через використання новітніх інформаційних технологій. Для автоматизації управління персоналом на підприємствах створені спеціалізовані інформаційні системи, які відомі як HRMS (Human Resource Management Systems).

Ці системи охоплюють усі рівні управління: оперативний, тактичний і стратегічний, а також включають функціональні модулі для кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, підбору та відбору персоналу, оцінки ефективності, навчання, розвитку.

Усі ці програмні продукти можна поділити на чотири групи: інформаційно-довідкові системи (низка правових, довідкових та консалтингових систем); програми для автоматизації окремих ділянок роботи кадрової служби (кадровий облік, розрахунок заробітної плати, підбір персоналу, атестація, екзаменування та управління компенсаційними пакетами); програми для управління кадровим обліком, розрахунком заробітної плати, підбором персоналу, атестацією, екзаменуванням та компенсаційними пакетами, підбір персоналу, атестація, іспити, навчання, управління компенсаційними пакетами, оцінка персоналу, навчання, розвиток

компетенцій та управління мотивацією), HRM-модулі у складі комплексних продуктів автоматизації підприємства, а також спеціальні інтегровані HRM-системи (управління персоналом та відвідуванням, управління мотивацією, управління навчанням, розвитком компетенцій та оцінкою персоналу). Компаніям необхідно стежити за змінами на ринку інформаційних технологій і своєчасно оновлювати своє стратегічне програмне забезпечення для управління персоналом. Якість використання інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом слід оцінювати за такими показниками

- Рівень автоматизації процесів стратегічного HRM.
- Рівень використання сучасних засобів збору, обробки та передачі інформації
- Надійність інформаційних технологій.
- Рівень кваліфікації персоналу у використанні інформаційних технологій;
- вміння персоналу користуватися Інтернетом; та
- Рівень оновлення програмного забезпечення.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливою складовою є ефективна комунікація в системі стратегічного управління людськими ресурсами, що включає як вертикальні, так і горизонтальні канали. Для успішної реалізації стратегічних цілей необхідно забезпечити належну організацію цих комунікацій, що є необхідною умовою для оптимізації роботи з персоналом і підвищення загальної ефективності. Тип комунікаційної поведінки менеджерів та їх здатність налагоджувати ефективну взаємодію мають критичне значення для стратегічного управління людськими ресурсами в компанії.

Проблеми, які забезпечують у комунікаціях, можуть стосуватися як організаційного, так і психологічного аспекту. Для досягнення високої якості комунікації необхідно отримати як технічні, так і соціально-психологічні параметри взаємодії між працівниками. Система управління персоналом має бути орієнтована на підтримку високої ефективності комунікацій, через це

впливає на швидкість прийняття рішень і рівень мотивації співробітників.

Якість організаційних аспектів комунікацій можна оцінити за такими критеріями:

- Мінімізація спотворення інформації.
- Зручність і оптимальність організаційної структури.
- Відсутність інформаційного перезавантаження.
- Ефективність координації інформаційних потоків.
- Продуктивність та точність заднього зв'язку.

Психологічний аспект комунікації, у свою чергу, включає оцінку морально-психологічного клімату, рівня конфліктності, згуртованості колективу та ефективності стилю керівництва. Тільки гармонійне поєднання цих аспектів забезпечить ефективне управління людськими ресурсами.

Автоматизація процесів стратегічного управління персоналом через впровадження інноваційних інформаційних технологій дозволяє підвищити продуктивність, покращити доступ до важливої інформації та забезпечити її надійне збереження. Оцінка рівня використання таких технологій включає показники автоматизації, ефективності збору і обробки даних, а також безпеку і надійність інформаційних систем. Це забезпечити швидке оновлення програмного забезпечення та забезпечити персональні необхідні знання для ефективної роботи з інформацією.

Тому впровадження інтегрованих інформаційних систем для стратегічного управління людськими ресурсами стає затратним, що дозволяє компаніям ефективно керувати своїм персоналом, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

У сучасних умовах, коли підприємство стикається з новими викликами та недостатністю оперативно реагувати на зміни ринку, стратегічне управління людськими ресурсами стає більш ефективним для досягнення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Зміни в глобальній економіці, технологічний прогрес і зростання конкуренції вимагають від організацій впровадження комплексних підходів до управління персоналом,

щоб ефективно використовувати людський капітал для досягнення стратегічних цілей.

Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є забезпечення їх розвитку та інтеграція із загальною стратегією підприємства. Ключовим елементом цього процесу є створення комплексної системи, яка включає не тільки планування та набір персоналу, але й ефективну взаємодію між співробітниками на всіх рівнях організації. Таке управління не тільки дозволяє підвищити ефективність роботи компанії, але й забезпечує сталий розвиток її потенціалу.

Однією з важливих складових цієї системи є комунікація між працівниками, яка має бути ефективною як вертикально, так і горизонтально. Від якості комунікацій у компанії залежить, наскільки злагоджено працює колектив, і як швидко підприємство може реагувати на зміни, що відбуваються. Вертикальні комунікації мають забезпечити належний потік інформації між рівнями управління, тоді як горизонтальні — можуть ефективно взаємодіяти між спеціальними підрозділами та створювати атмосферу для спільної роботи. Важливим є усунення комунікаційних бар'єрів, які часто виникають через ієрархічні рівні або різницю в підходах до управління. Це можна зробити шляхом впровадження зворотного зв'язку, організації регулярних зустрічей та тренінгів для працівників на всіх рівнях.

Застосування інформаційних технологій у процесі стратегічного управління персоналом дозволяє підвищити рівень автоматизації процесів, що є місцем для більш швидкого та точного виконання завдань. HRMS (Human Resource Management Systems) або системи управління людськими ресурсами стали необхідним інструментом для забезпечення ефективного обліку персоналу, автоматизації процесу підбору, навчання, мотивації, а також для забезпечення прозорості всіх етапів роботи з персоналом. Це дає можливість знижувати витрати, прискорювати процеси та забезпечувати високий рівень точності в управлінських даних, що, у свою чергу, також оперативно приймає рішення на всіх рівнях компанії.

До важливих аспектів ефективного стратегічного управління персоналом також діє система стратегічного планування і контролю. Розробка чіткої стратегії щодо управління людськими ресурсами, яка була узгоджена з корпоративними цілями, дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на ринок праці та внутрішню організацію. Підсистема стратегічного контролю включає в себе оцінку ефективності управлінських рішень і результатів діяльності на всіх етапах процесу. Оцінка операційних якостей персоналу та їх відповідний внесок у реалізацію стратегії підприємства дозволяє прийняти рішення, спрямовані на коригування діяльності та досягнення поставлених цілей.

Крім того, важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії сприяє розвитку корпоративної культури. Підвищення згуртованості колективу, поліпшення морально-психологічного клімату та оптимізація взаємовідносин між співробітниками створюють здорову атмосферу для праці, що має безпосередній вплив на результативність. Для зміцнення корпоративної культури необхідно впроваджувати ряд заходів, таких як проведення тренінгів, розробка внутрішньої політики, створення етичних стандартів і проведення корпоративних заходів, що дозволить сформувати єдину цінну систему в компанії.

Підсистема розвитку людських ресурсів є ще важливою складовою ефективного стратегічного управління. Для того, щоб працівники працювали ефективно, необхідно забезпечити їхній всебічний розвиток, включаючи соціальний, професійний та особистісний аспекти. Комплексний підхід, що сприяє ці три напрямки розвитку, дозволяє створити синергетичний ефект, який максимальному використанню потенціалу кожного співробітника.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами є важливою складовою загальної стратегії підприємства, яка дозволяє забезпечити високий рівень ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності компанії в умовах динамічного бізнес-середовища. Системне управління, засноване на інтеграції різних підсистем та використання сучасних технологій, забезпечує

зростання продуктивності праці, задоволення потреб працівників і досягнення високих корпоративних цілей.

3.3 Удосконалення системи оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Успішне функціонування організації залежить від ефективності її персоналу. Один із найбільш результативних способів розвитку потенціалу працівників, оцінки їх результатів роботи та професійних компетенцій є система оцінювання персоналу. Цей процес є важливою складовою кадровою політикою будь-якої організації, що дозволяє не лише оцінити відповідність працівників своїм посадам, а й підвищити ефективність управління, мотивацію персоналу та покращити психологічний клімат у колективі.

Зрозуміло, що саме працівники забезпечують успіх діяльності організації. Тому потреба в систематичному оцінюванні персоналу є природною. На сьогоднішній більшості факторів, що забезпечують конкурентоспроможність організації, є наявність необхідної робочої сили, кадрового потенціалу, рівня мотивації, а також ефективності організаційних структур і форм роботи.

Розглянемо поняття «оцінювання», яке є широкою та багатогранною категорією. Оцінка є результатом будь-якої діяльності і має велике значення в різних сферах. У філософії оцінка виступає як одна з основних категорій, що погіршує свідомість людей для визначення значущості різних явищ і подій у їхньому житті та житті інших людей. Соціологи вважають, що оцінка є інструментом стимулювання активності людей, що сформувалася тоді, коли люди починають відрізняти один за певними якостями, що мають значення в конкретних ситуаціях.

У менеджменті оцінка персоналу розглядається:

- як важлива складова управління, яка виконується через атестацію кадрів для визначення їх сильних і слабких сторін, а також як засіб

вдосконалення трудових здібностей і кваліфікації працівників;

- як процес оцінки відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівників певним вимогам, а також їхніх результатів трудової діяльності;

- як напрямок для вдосконалення діяльності організації, підвищення ефективності роботи, вдосконалення обладнання, розстановки, мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, оцінювання персоналу є невід'ємною частиною кадрової роботи. Це безперервний, іноді регламентований процес, що включає визначення професійних, ділових та особистих якостей працівників, їх освітнього рівня та підготовки, а також відповідність встановленим вимогам для досягнення успішної професійної діяльності.

Це також цілеспрямований процес, який визначає якісні характеристики персоналу, що відповідають вимогам посади та робочого місця.

Оцінка персоналу створити за кількома основними напрямками:

1. **Оцінка результативності** – висока, якісно виконана робота, зокрема, чи виконано планові завдання у встановлених термінах та з необхідною якістю, а також чи досягнуті визначені цілі.

2. **Оцінка кваліфікації** – оцінюється рівень кваліфікації працівника на основі його знань, навичок та досвіду. Порівнюються вимоги поточної посади та вимоги до посади, на яку претендує працівник.

3. **Оцінка особистісних якостей** – починаються основні характеристики працівника як особистості. Зазначений психологічний портрет порівнюється з набором якостей, які є списками для успішного виконання професійних обов'язків. окремо того, оцінюється мотиваційна сфера працівника, що дозволяє застосувати його відповідність корпоративній культурі організації та загальному соціально-психологічному клімату.

Оцінка персоналу конкурентів для різних категорій співробітників, зокрема:

- **Лінійні менеджери** – основна група оцінюваних осіб.

- **Працівники служби управління персоналом (відділу кадрів)** – також підлягають оцінці.

- **Колеги та співробітники** , які мають структурні зв'язки з оцінюваними особами.

- **Незалежні експертні або центри оцінювання** – можуть виступати як додаткові оцінювачі без прямого відношення до оцінювальної особи.

Важливою складовою є **самооцінка** , коли оцінку результату оцінює сам оцінюваний працівник, що дає змогу застосувати його власне сприйняття своїх трудових досягнень.

Об'єкт оцінювання – це конкретні працівники або групи працівників, вибрані за визначеними критеріями, такими як рівень в організаційній структурі або професійній кваліфікації.

Оцінка персоналу необхідна для вирішення таких завдань:

1. **Оцінка особистих та професійних якостей** – відвідайте кваліфікацію, навички, досвід роботи та продуктивність праці працівників. Це також включає оцінку внеску кожного в загальні результати роботи підприємства.

2. **Підбір та розстановка персоналу** – одна з основних задач, оскільки часто підприємства намагаються заповнити вакансії серед власних співробітників, що може значно зменшити витрати на найм.

3. **Навчання та підвищення кваліфікації менеджерів** – за допомогою оцінки додаткові потреби у навчанні для підвищення управлінських та професійних навичок.

4. **Оцінка компетентності** – це об'єктивне оцінювання рівня знань, умінь та навичок працівників, а також їхніх особистих якостей, що необхідно для забезпечення високої якості роботи в організації.

Існує кілька різновидів оцінки персоналу, які класифікуються за такими критеріями:

- **Загальні методи оцінки** — використовують для оцінки працівників різних професійних груп.

- **Спеціальні методи оцінки** – застосовуються для оцінки специфічних якостей працівників у певних професійних групах.

Завдяки такому підходу організація отримує більш точну та об'єктивну картину про потенціал своїх працівників, які приймають більш ефективні управлінські рішення.

4. **Процес оцінки персоналу є інструментом** для покращення організаційної структури управлінського апарату, сприяючи підвищенню кваліфікації працівників та їх розвитку, а також дозволяє оптимізувати чисельність працівників на підприємствах.

5. **Адаптація чисельності персоналу**. У багатьох організаціях час від скорочення потрібно адаптувати кількість працівників до нових умов, таких як впровадження нових технологій чи змін на ринку. Цей процес часто передбачає скорочення або перерозподіл кадрів для відповідності вимогам підприємства.

Отже, цілі оцінювання персоналу можна представити таким чином (рис.3.7).

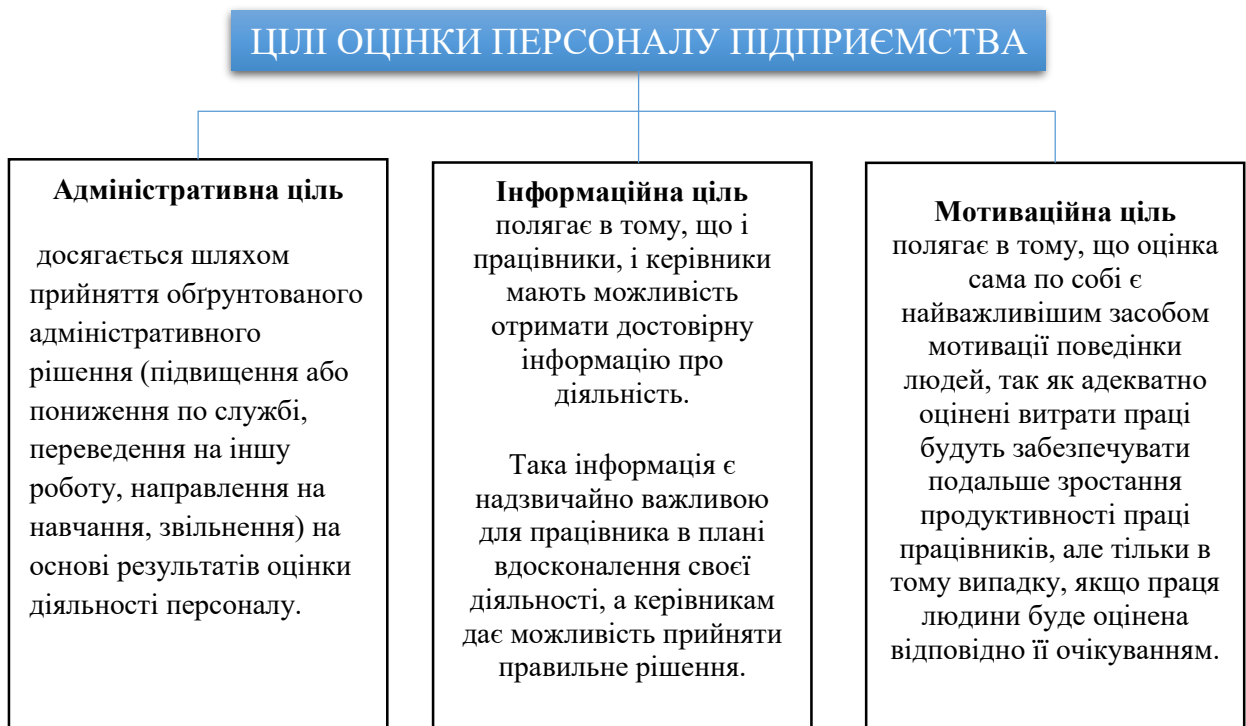


Рис. 3.7. Цілі оцінки персоналу

Для ефективної оцінки результатів роботи персоналу важливо отримати не тільки результати праці, але й особисті якості працівників, а також сам процес праці. Це дозволяє отримати всебічну картину того, як працівники виконують свої обов'язки, а також оцінити свій вклад у досягнення загальних цілей організації.

Для того щоб оцінка була справедливою та об'єктивною, необхідно розробити чіткі критерії оцінки, які повинні точно виміряти ефективність роботи. Ключове значення має визначення рівня, при якому показники праці виконуються або не відповідають встановленим вимогам, які можуть бути як нормативними, так і запланованими.

Критерії оцінки персоналу — це набір вимог, до яких працівник має відповідати, виконуючи свої обов'язки. Вони можуть варіюватись від загальних стандартів для всіх співробітників до спеціальних норм для певних посад чи робочих місць. Система критеріїв складається з кількох основних груп, які допомагають всебічно оцінити ефективність співробітників, що надаються підприємству.



Рис.3.8. Критерії оцінки персоналу підприємства

Оцінка персоналу в організаціях розроблена за допомогою різних методів, деякі з яких були розроблені ще в минулому столітті. Створення ефективних методів оцінки персоналу є однією з ключових задач сучасного менеджменту. Вірний вибір таких методів має безпосередній вплив на успішність системи мотивації, що, у свій час, збільшує підвищення задоволеності працівників і забезпечує високі економічні результати для компанії. Через оцінку персоналу керівників та інших уповноважених осіб підтримується важлива інформація про ефективність роботи, потенціал і можливості професійного зростання співробітників.

Оцінка персоналу є основою для прийняття багатьох управлінських рішень, зокрема в таких сферах:

- Підбір та розстановка кадрів, а також оцінка внеску кожного працівника в загальний результат підприємства;
- Вертикальне та горизонтальне просування працівників;
- Поліпшення структури організації та методів управління персоналом;
- Підвищення взаємодії між керівниками та їх підлеглими.

Існують традиційні та нетрадиційні методи оцінки персоналу, які можуть отримати найповнішу інформацію про співробітників. Для цієї компанії слід використовувати як традиційні, так і новітні підходи оцінки персоналу.

Однією з найбільш комплексних форм оцінки є інтегроване оцінювання працівників, яке включає три основні групи характеристик: професійні та якості працівника, його трудова поведінка та результативність, а також підсумкові результати його роботи.

Як трудова діяльність є процесом реалізації компетенцій, знань та інших професійних якостей, поєднаних з виконанням функціональних обов'язків, а також вираженням цих якостей у досягнутих результатах, ці три групи характеристик взаємно пов'язані.

Завдяки результатам праці можна оцінити як особисті, так і професійні

характеристики працівника. вибір того, ці результати відображають досягнення індивідуальних і організаційних цілей компанії. Однак важливо не обмежувати оцінку лише результатами праці, однак ці дані можна отримати через різні типи трудової поведінки, методи та інструменти, які використовують для досягнення цих результатів.

В теорії та практиці управління трудовими ресурсами існує кілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Одним із найпоширеніших є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці, яка охоплює оцінку працівників (робітників, спеціалістів, керівників) з урахуванням їх професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконаних функцій та результатів їх роботи.

Ще одним прикладом є комплексна оцінка керівників та фахівців, відома як «діагностична система» [48]. підхід дозволяє врахувати конкретні умови, ці вимоги та побажання суб'єкта оцінки. Вона включає в себе оцінку професійних та особистих якостей працівника, рівень його кваліфікації, складність виконаних завдань та досягнуті результати праці.

Загалом, проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві дає змогу досягти гармонії між керівниками та підлеглими в оцінці поточної діяльності, узгодити плани на майбутнє та об'єктивно застосувати потреби в навчанні та розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки України значною мірою залежить від високої якості його кадрового потенціалу, а також від здатності управлінської діяльності відповідати сучасним вимогам. Важливим є те, що кадрова політика повинна обґрунтовуватися на науково обґрунтованих підходах і тенденціях, що розвиваються в цій сфері. Тільки таким чином можна забезпечити належний рівень організації роботи з персоналом, що стане основою для досягнення високих економічних результатів.

Управління персоналом є важливою складовою функцією кожної організації. Правильна організація ця є критичним фактором успіху, оскільки професіонал у сфері управління людськими ресурсами здатний стати тим лідером, який забезпечить майбутній розвиток компанії. За результатами досліджень на прикладі СТОВ «Нива» були зроблені наступні висновки:

1. Розмір підприємства та його розвиток. СТОВ «Нива» є досить великим сільськогосподарським підприємством. З 2021 року воно стало потужним гравцем на ринку. Площа сільськогосподарських угідь на кінець звітнього року становила 1469,3 га, що на 65,74 га більше, ніж у попередньому році. Такий приріст є результатом ефективного управління земельними ресурсами. У звітньому році підприємство обслуговувало площу, на якій вся земля була орною, що дозволяє більш ефективно використовувати земельні ресурси.

2. Чисельність працівників і фонд оплати праці. Результат аналізованого періоду середньорічна чисельність працівників зменшилася на 4 особи і на кінець року склала 206 осіб. Разом з тим, завдяки збільшенню мінімального рівня заробітної плати фонду оплати праці в підприємствах зріс і сягнув 380072 тис. грн, що позитивно вплинуло на мотивацію персоналу та їхню продуктивність.

3. Спеціалізація виробництва. На підприємстві основний акцент

робиться на рослинництві. Протягом 2022 року структура виробництва була представлена переважно зерновими культурами, що склало 84,1% від загального обсягу реалізації. У 2023 році структура виробництва змінилася, частка зернових впала до 30,2%, у той час як соняшник і ріпак стали більш значущими культурами, що склало відповідно 54% та 13% від загальної реалізації.

4. Розподіл посівних площ. Найбільше у структурі посівів займають зернові та зернобобові культури, зокрема, під озимою пшеницею зайнято 500 га (34% усіх посівів), кукурудзою на зерно - 359,3 га (24,4%), а озимим ячменем - 45 га (3, 1%). такі посіви підприємства забезпечать стабільний рівень виробництва та вимогам ринку.

5. Рівень кваліфікації працівників. У 2023 році кількість працівників з відповідною освітою склала 148 осіб, що на 1,3% менше порівняно з попереднім роком. Крім того, порушився рівень працюючих з необхідним досвідом і стажем роботи, що відобразилося на загальній кваліфікації персоналу. Коефіцієнт кваліфікації працівників на підприємствах залишився незмінним і сягав 0,84, що свідчить про те, що більшість працюючих є кваліфікованими.

6. Основні засоби. Підприємство активно розвиває свою матеріально-технічну базу. Вартість основних засобів зросла на 12118 тис. грн і досягла 63385 тис. грн. Зростання відбулося за підвищення вартості транспортних засобів та машин і обладнання. Забезпеченість підприємства основними засобами також збільшилася на 661,3 тис. грн і на кінець року становила майже 4314 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь.

7. Оборотний капітал. У 2023 році оборотні засоби підприємства зросли на 14829 тис. грн, досягнувши суми 56579 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення вартості виробничих запасів на 2033 тис. грн, незавершеного виробництва на 3117 тис. грн та товарів на 870 тис. грн. Це також показав про оптимізацію ресурсів та ефективне використання оборотних активів.

Зазначеним позитивним моментом є значне зменшення суми дебіторської заборгованості за відвантаження продукції та надання послуг, де темп зміни сягнув 1764 тис. грн. Показники ефективності використання активів підприємства також показують позитивну динаміку. Наприклад, фондівіддача основних засобів у звітному році

Також варто відзначити, що кінцевим результатом управління виробничою діяльністю є показники ефективності господарювання. У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь сума доходу від реалізації продукції зросла і становить 4446,4 тис. грн. Продуктивність праці одного працівника також має позитивну тенденцію і у 2023 році склала 317,14 тис. грн.

Заробітна плата працівників на підприємствах, хоча і зберігається на помірному рівні, але стабільно зростає. Так, сезонні працівники витримують близько 6400 грн протягом періоду роботи. Для управлінців передбачено стабільну річну ставку, яка у 2023 році досягла 8320 грн.

У СТОВ «Нива» для стимулювання персоналу використовують додаткові методи, окрім базової заробітної плати. До них відносяться щорічні премії за підсумками господарського року, що становлять 90% від основної заробітної плати. Крім того, під час збору врожаю працівникам видається 3 кг плодів і ягід кожного виду безкоштовно. У разі бажання працівника отримати додаткову продукцію, їй надається можливість придбати її за собівартістю до 10 кг.

Щодо виробничого персоналу, стимулювання включає не тільки матеріальну оплату, а й активне використання системи морального стимулювання. Це створює потужний стимул для підвищення продуктивності на підприємстві.

З метою подальшого вдосконалення системи управління персоналом підприємства пропонується наступне:

1. Здійснити диференціацію управлінського персоналу для визначення стратегічно важливих працівників. Розроблена матриця диференціації може

стати основою для інвестицій у розвиток їхніх компетенцій.

2. Впровадити комплексну систему стратегічного управління персоналом, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Проводити періодичну оцінку персоналу для забезпечення відповідності його професійних якостей вимогам підприємства. Це допоможе підвищити ефективність розвитку та створити сприятливі умови для кар'єрного зростання співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. 551 с.
3. Германюк Н.В. Трудові ресурси агросфери в умовах інтеграційного розвитку. The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step: Kollektive monograph / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Riga, Latvia: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2017. 308 p.
4. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №5. С. 61-70.
5. Германюк Н.В., Мазур В.А., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 11-20.
6. Германюк Н.В. Формування професійної компетентності фахівців аграрної сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. №27. С. 128-131.
7. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №5. С. 61-70.
8. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2001 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
10. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

11. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. - 300 с.

12. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Товариство «Знання», КОО, 2001. 256 с.

13. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.

14. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.

15. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційно-функціональних структур управління в регіональних економічних системах [Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур, О.Г. Кубай]. Монографія. Вінниця: Вінницька газета, 2009. 188с.

16. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка, фінанси, менеджмент*. 2016. №10 (14). С. 7-25

17. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

18. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

19. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

20. Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №2. С.27-36.

21. Колесник Т.В. Регіональне програмування як дієвий інструмент

сталого розвитку сільських територій. *Всеукраїнський Науково-практичний журнал «Економіка, фінанси, менеджмент» ВНАУ*. № 3. 2019. 44-61с.

22. Козак К.Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства: дис. канд. екон. Наук 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. Х., 2011. 245 с.

23. Колот А.М. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу. Україна: аспекти праці. 2014. № 8. С. 19-22.

24. Колот А.М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складники розвитку. *Економічна теорія*. № 1. 2010. С. 10-15.

25. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник] К.: Кондор, 2003. 296 с.

26. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навч. пос. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: Кондор. 2006. 308 с.

27. Логоша Р.В. Потенціал та обмеження теорії стадійного підходу до тлумачення ринкових основ суспільства і їхньої динаміки. *Management of economic systems. Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland*, 2017. 80 p., P. 14–27.

28. Логоша Р.В. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 11(2). С. 22-26

29. Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління: монографія. Київ : НУХТ, 2014. 292 с.

30. Мазур К. В. Інноваційні технології формування професійної компетентності фахівців з менеджменту. Збірник тез за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Професійна підготовка фахівця в контексті потреб сучасного ринку праці» 27 лютого 2018

року м. Вінниця. С. 254- 257

31.Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Роль та значення господарств населення в сучасному аграрному виробництві та розвитку сільських територій. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2014. Вип. 9. Ч.3. С.110-124;

32.Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Тенденції економічного відтворення господарств населення у сільській економіці. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №12(28). С.55-67;

33.Малік М. Й. Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.

34.Менеджмент : підручник / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

35.Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. Вінниця: ТОВ «Консоль». 2017, 256 с.

36. Михайлова Л.І. Управління персоналом. навч. пос. К.: Центр учбової літератури. 2012. 248 с.

37.Молочко М. Ф. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Рідна школа*. К.: 2014. № 4. С. 52-53.

38. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 1. 2012. С. 134-140.

39.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посіб. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

40.Офіційний сайт комітету статистики ЄС (Євростат). URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables.

41. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: «Знання», 2006. 272 с.

42. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук, праць. Т.2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ. 2014. С. 214 - 223.

43. Піча В.М. Соціологія: загальний курс: навч. посіб. К.: Каравела,

1999. 248 с.

44. Петюх В.М. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2007. 288 с.

45. Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств у сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2010. № 2(56). С. 39-47.

46. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. URL: [http:// www.rada.gov.ua/](http://www.rada.gov.ua/)

47. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 12 лют. 2012 р. № 45/ 2012. URL: <http://www.rada.gov.ua/>

48. Про зайнятість населення: Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5067–VI. URL: <http://www.rada.gov.ua/>

49. Пронько Л.М., Кухар О.В. Теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. Вінниця. 2013. Вип. 1 (48). С. 185-189.

50. Пронько Л.М., Козак К.В. Сучасний стан системи професійного навчання персоналу ДМСУ та напрямки його вдосконалення. *Кримський економічний вісник*. 2013. Вип.2. С. 111-113.

51. Рачинський А.П. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09rapodv.pdf.

52. Рачинський А.П. Управлінський аудит в системі управління персоналом. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf.

53. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: Професіонал, 2006. 284 с. 13

54. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. К.: КНЕУ, 2013. 351 с.

55. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах

сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

56. Управління персоналом: навч. посібник. Київ, 2013. 296 с.

57. Файоль А. Вчення про управління. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія. Київ, 1993. 304 с.

58. Хміль Ф.І. Економічні та суспільні зміни та їх вплив на управління вітчизняними підприємницькими організаціями. *Торгівля, комерція, підприємництво*: Зб. наук. праць ЛКА. Львів, 2017. Випуск 12. С.9-11.

59. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 608 с.

60. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.

61. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596-598.

62. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

63. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2007. С.172-185.

64. Юрків Я.І. Сутність та зміст ділового етикету. URL.: http://конференция.com.ua/files/image/konf_13/doklad_1.pdf