

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління та адміністрування розвитком персоналу
підприємства**

Виконала:

Мащенко Анна Віталіївна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент

Скварча Вікторія Вікторівна
старший персональний фінансовий
консультант з індивідуального бізнесу
АТ «УКРСИББАНК»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

«Магістр»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

«

«

20

р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мащенко Анні Віталіївні

1. Тема роботи: Управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства
2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району
керівник роботи Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » 20 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « » 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного аграрного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства.

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

дослідити теоретичні основи управління та адміністрування розвитком персоналу; надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро»; навести аналіз стану управління та адміністрування розвитком персоналу досліджуваного підприємства; провести оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності в контексті менеджменту; проаналізувати стан управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»; заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»; удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного розвитку; економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на підприємстві; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень - листопад 2022 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	грудень 2022 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	січень - лютий 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	березень 2022 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	3 березня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13 березня - 17 березня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 березня 2023 р.	виконано

Студентка

(підпис)

А.В. Мащенко

Керівник роботи

(підпис)

С.Г. Турчіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Мащенко А.В. Управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління та адміністрування розвитком персоналу. Пропонується під управлінням розвитком персоналом розуміти заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства. Проаналізовано економічні та фінансові показники ПСП «Слобожанщина Агро». Встановлено що підприємство є прибутковим та рентабельним. Рівень рентабельності високий становить 54,14 % в середньому за період дослідження. Більшість працівників підприємства чоловіки (70,8 %), на підприємстві працюють досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах, частка працівників із тридцятирічним стажем і більше є теж значною. Виявлено, що в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. показники використання робочого часу працюючих на об'єкті дослідження суттєво погіршилися, що пов'язується із зменшенням середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваній період на 23 особи. Позитивним є випереджаючі темпи росту продуктивності праці в порівнянні з ростом оплати праці є одним з факторів зниження собівартості продукції, не говорячи вже про ріст обсягів продукції, що вирощується в аграрному підприємстві.

У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною. Оцінка освітнього рівня працівників сільського господарства свідчить, що більшість робітників мають середню та середню спеціальну освіту, керівники та спеціалісти - вищу та середню спеціальну освіту. За трирічний період дослідження ПСП «Слобожанщина Агро» приділило суттєву увагу професійному розвитку персоналу.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців; впровадити систему дистанційного навчання. Запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання. Запропоновано програму адаптації персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» та шляхи її реалізації. За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування в розвиток персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток, удосконалення, адміністрування, менеджмент, керівник.

SUMMARY

Mashchenko A.V. Management and administration of enterprise personnel development

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical basis of management and administration of personnel development was investigated in the qualification work, understand personnel development management as measures to change and improve the professional qualities of employees to achieve higher efficiency of the enterprise. The economic and financial indicators of Slobozhanshchyna Agro PPP were analyzed. It was established that the enterprise is profitable and profitable. The level of profitability is high at 54,14% on average during the study period. Most of the company's employees are men (70,8%), experienced employees work at the company, as their work experience is more than 20 years in all groups, the share of employees with thirty years of experience or more is also significant. It was found that in 2021, compared to 2019, the indicators of the use of working time of those working at the research object significantly worsened, which is associated with a decrease in the average number of employees of the enterprise for the studied period by 23 people. The positive thing is that the rate of growth of labor productivity in comparison with the growth of wages is one of the factors of reducing the cost of production, not to mention the growth of the volume of products grown in the agro enterprise.

As part of the consideration of the research topic, it was established that management work in the enterprise is effective. The assessment of the educational level of agricultural workers shows that the majority of workers have secondary and secondary special education, managers and specialists - higher and secondary special education. Over the three-year period of the study, Slobozhanshchyna Agro PJSC paid significant attention to the professional development of personnel. Among the shortcomings of the existing personnel development system of the Slobozhanshchyna Agro PJSC, the following can be noted: the existing traditional methods of personnel development are not effective enough, it does not have modern training and retraining programs; lack of intangible motivation; low level of employee satisfaction with the labor incentive system; lack of personnel reserve, inefficient planning of the number of personnel. To solve the identified problems, the following measures are proposed to improve the system of professional development: revise the content of educational programs; increase the number of seminars among managers and specialists; implement a distance learning system. It is proposed to create conditions at workplaces that contribute to the realization of professional and qualification potential, the development of mentoring systems and career growth. The staff adaptation program at Slobozhanshchyna Agro is proposed and ways of its implementation. According to three scenarios, the feasibility of investing in personnel development is simulated and calculated.

Key words: personnel management, development, improvement, administration, management, manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємств	11
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану управління та адміністрування розвитком персоналу на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»	22
2.1 Організаційно-економічний устрій ПСП «Слобожанщина Агро»	22
2.2 Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності в контексті менеджменту	28
2.3 Аналіз стану управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»	36
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління розвитком персоналу в контексті адміністративного менеджменту	50
3.1 Заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»	50
3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного розвитку	58
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на підприємстві	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	78
ДОДАТОК А Аналіз терміну «Розвиток персоналу»	78
ДОДАТКИ Б Основні елементи системи розвитку персоналу підприємства	79
ДОДАТКИ В Наукові публікації	80
ДОДАТКИ Г Фінансова звітність	81

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день проблематика в якісному управлінні процесами розвитку персоналу підприємства є важливою складовою дослідження, адже успішне функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від грамотних та висококваліфікованих працівників. Підготовка компетентного персоналу здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, зміна культури управління підприємством залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом та є гарантією в досягненні успіху підприємства.

У сучасних економічних умовах практично будь-яке підприємство прагне знайти нові ресурси для збереження конкурентної переваги. Одним із таких ресурсів може стати система розвитку персоналу, що дозволяє не тільки максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, але й багаторазово множити його.

Система розвитку персоналу сприяє формуванню колективу, що володіє високими можливостями та потужною мотивацією до здійснення завдань, які стоять перед компанією. Розвиток персоналу веде до зростання продуктивності та значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, отже, і збільшення цінності людських ресурсів організації.

Управління процесами розвитку персоналу є особливо важливою сферою діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу. Тому що продукти, технології, операційні методи роботи та навіть організаційні структури стрімко старіють, а знання та вміння співробітників стають основним джерелом успішного функціонування будь-якої організації. Зважаючи на викладене, актуальність даної тематики сумніву не викликає.

Стан вивчення проблеми. Вагомість досліджень щодо удосконалення розвитку персоналу в контексті менеджменту підприємств аграрного сектору є науковими доробками таких вчених-економістів: Д. Богині [1], Н. Гавкалової

[2], І. Дворника [9], С. Смирнова [15], Л. Стефанишин [16], Г. Щекина [21] та інші. Серед зарубіжних вчених можемо виділити праці: С. Буландван Дам, Я. Остром, А. Шлехтер [26] І. Хентце та інші. Поряд з цим доречним буде зауважити, що такі важливі напрями розвитку персоналу як адаптація працівника на новому робочому місці, складання плану кадрового резерву, робота менеджерів щодо моделювання процесів інвестування в різносторонні напрями розвитку співробітників сільськогосподарських підприємств - всі ці питання представляють як наукову так і практичну цінність, тому є актуальними для подальшого розгляду та напрацювання пропозицій для вдосконалення.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління розвитком персоналу.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до управління та адміністрування розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути тенденції розвитку управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- провести оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності в контексті менеджменту;

- проаналізувати стан управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу в контексті адміністративного менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро».

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро».

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління розвитком персоналу підприємства;
- на основі одночасної реалізації трьох заходів, а саме: перегляд змісту навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшення кількості семінарів серед керівних посад та впровадження дистанційного навчання для персоналу;
- обґрунтовуються напрями вдосконалення планування ділової кар'єри та пропонується програма адаптації персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» та шляхи її реалізації;
- моделюється сценарний розвиток доцільності впровадження запропонованих заходів

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ПСП «Слобожанщина Агро». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи**

дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2019-2021 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Мащенко А.В. Особливості управління та адміністрування розвитком персоналу в організаціях: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: Зб. наук. праць. Переяслав, 2022. Вип. 87. С. 46 – 48 URL: <https://confscientific.webnode.com.ua/ru/>

2. Турчіна С.Г., Мащенко А.В. Теоретичні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»* (01-28 лютого 2023 р.) м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова URL: <http://www.ojs.kname.edu.ua>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменувань. Основний текст викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 35 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В існуючих умовах глобалізації та стрімких умовах трансформації процесів економічного розвитку одним із найчастіших викликів на які наражаються аграрні бізнеси всього світу є управління людськими ресурсами. Тож, враховуючи факт того, що персонал в організації є найважливішим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі, освіта, здатність до навчання, інтелект, професійні навички, здоров'я та інші характеристики, це те що найбільше цінують роботодавці [1]. Враховуючи це, ми поділяємо думки з приводу того, що у сучасному конкурентному середовищі кожній компанії, незалежно від галузі функціонування та форми власності, необхідно приділяти значну увагу навчанню та розвитку співробітників, що, як відомо, сприяє не тільки підвищенню продуктивності їх роботи, а й використанню нових знань та кращій мотивації працівників до праці та до розробки нових інноваційних ідей щодо розвитку господарюючого суб'єкта в цілому.

Розглянемо більш детально теоретичні тлумачення окремих складових, що безпосередньо стосуються розвитку персоналу та управління ним. Дослідженнями встановлено, що науковці не мають єдиної думки стосовно дефініції «розвиток персоналу». Наразі, відома українська дослідниця проф. Гавкалова Н.Л. при розробці основних стратегічних напрямків розвитку підприємства пропонує на початковому етапі визначатись з витратами на розвиток працівників, вказуючи при цьому на доцільність економічних важелів підприємства у сфері навчання для всіх без виключення співробітників (слід планувати грошові кошти на підвищення кваліфікації, перепідготовку тощо) [2, с.12], виходячи з цього пропонує визначення. Проте інші напрями у розглянутих нами працях даного науковця стосовно розвитку персоналу,

наприклад, професійна адаптація, важливість оцінювання претендента на існуючу (вивільнену) посаду, планування щодо просуванню по кар'єрним сходам влади (як правило менеджерів нижчої та середньої ланки), залишились поза увагою. Важливо наголосити на постійному, безперервному розвитку та підвищенні фаховості робітників. Розробка дієвої програма в цьому напрямку має зайняти чільне місце і у сучасних сільських підприємствах.

Науковцями О.О. Гетьман та А.В. Плясун розвиток персоналу представлено як організаційно-економічні заходи стосовно навчання, підвищення кваліфікаційної (фахової) складової та постійної перепідготовки персоналу, відповідальність за організацію яких покладено на кадрову службу [6, с. 99]. Коментуючи дане визначення вважаємо, що автором не враховані такі важливі елементи як методика оцінки персоналу, планування розвитку кар'єри, робота над формуванням резерву на заміщення посад. Окремі умовиводи інших поважних вчених представлено та виділено ключову відмінність в додатку А.

Узагальнюючи наукові погляди провідних вчених [1-5], ми схилиємось до тлумачення розвитку персоналу, як безперервного процесу, що передбачає поліпшення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку, що в перспективі, відобразиться на підвищенні ефективності господарювання. Управління розвитком персоналу – це заходи управлінсько-адміністративного характеру спрямовані на навчання, адаптацію, підвищення професійних навичок працівників, тобто підготовку їх до вирішення нових виробничих завдань, що дозволяють досягати поставленої мети організації.

Для теоретичної характеристики визначеної проблематики дослідження важливими є такі поняття як: «суб'єкт, який включає систематичність розвитку колективу працівників (персоналу)» та її «об'єкт». Щодо першого – то це всі працівники підприємства, а об'єктом слід вважати, за визначенням авторського колективу - якісні складові персоналу, особистісні та інші цінні для організації властивості працівників найближчій перспективі, зможуть набути в процесі

трудової діяльності [7, с.137]. Під управлінням розвитком розуміється сукупність методів, процедур, технологій, принципів і правових основ, але основі і за допомогою яких здійснюється процес розвитку персоналу. Управління розвитком персоналу можна представити уявною структурою (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Управління розвитком персоналу підприємства
Джерело: складено автором на основі [10]

Кожне підприємство самостійно вибудовує власну систему управління розвитком персоналу. Найчастіше всього вона складається з керуючої та керованої підструктур. Керуюча підструктура являє собою ту частину організації, яка розробляє, приймає і транслює управлінські рішення, а так само гарантує виконання цих рішень. На чолі цієї підструктури стоїть орган, який приймає рішення, ґрунтуючись на результатах діяльності підпорядкованої йому системи. Даний орган може бути як персоніфікованим, так і колегіальним [17, 18]. У своїй діяльності він тісно взаємодіє з концепціями, стратегіями і

програми, тобто вони можуть обмежувати діяльність органу, що приймає рішення, але в той же час даний орган може змінювати ці концепції, стратегії і програми. Результатом діяльності органу приймає рішення виступає сформульована мета управління розвитком персоналу, на яку в своїй подальшій діяльності буде орієнтуватися вся керуюча підструктура. Від виробленої мети залежать загальні компоненти системи, що застосовуються як засоби реалізації управління і її функції. До загальних компонентів можна віднести те, за рахунок чого і на основі чого проводиться управління розвитком персоналу. Для напрацювання пропозицій розглянемо принципи на яких має базуватись системи управління та адміністрування розвитком персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні принципи управління та адміністрування розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства в контексті менеджменту

№	Принцип	Сутність
1	Економічність	Всі витрати на розвиток персоналу повинні бути раціональними для досягнення максимального ефекту за показником «витрати-результат».
2	Інноваційність	Обов'язковою умовою є застосування новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу. Це допоможе стати конкурентоспроможним як підприємству, так і персоналу.
3	Адаптивність	В швидкозмінному середовищі розвиток персоналу повинен бути сформований з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також швидко пристосовуватись до змін.
4	Комплексність	Система розвитку персоналу повинна охоплювати всі професійно-кваліфікаційні групи персоналу з урахуванням специфіки аграрної сфери.
5	Безперервність	Процес розвитку персоналу повинен бути повторюваним. Лише забезпечення циклічності та безперервності розвитку дасть змогу залишитись конкурентоспроможним на ринку, де відбуваються постійні зміни.
6	Багатовекторність	Гармонійне поєднання жорсткого контролю за управлінням розвитком персоналу, так і надання можливості самостійного прийняття рішень.
7	Науковість	Розвиток персоналу повинен базуватись на основі світового та передового вітчизняного досвіду аграрних підприємств, а також надбання вчених, для врахування накопичених знань щодо організації та контролю процесу розвитку кадрового потенціалу.
8	Відповідальність	Відповідальність повинна проявлятися як з боку менеджерів для досягнення максимального ефекту розвитку персоналу, так і з боку працівників за покладені на них функції в межах трудового договору.

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [20]

Керованою підструктурою можна вважати ту частину організації, яка підпорядковується прийнятим рішенням і займається їх реалізацією на практиці [19]. Формування персоналу має спрямуватися на оптимізацію результативності його роботи, для чого повинні бути сформовані необхідні умови.

В адміністративному аспекті формування персоналу допускається заявляти про формування організації формування персоналу на підприємстві і управління даною концепцією. Відштовхуючись від цього, формування персоналу мається на увазі як план роботи, що містить концепцію адміністративних технологій, способів і подій, зорієнтованих на вдосконалення висококласного потенціалу персоналу з метою збільшення продуктивності праці [15, с. 78–79].

Для повноти розкриття теоретичної складової даної проблематики виділимо основні завданнями, що ставляться, зазвичай, перед менеджерами підприємств АПК стосовно розвитку персоналу [16, с. 162]:

- налагодження та сприяння підготовці працівників з метою поліпшення їх якісних характеристик, при цьому важливим є впровадження системи постійного безперервного навчання як на виробництві поза нього;
- підготовка плану організації адаптації працівників, програми їх професійного просування по кар'єрних щаблях;
- розробка заходів щодо використання здібностей, умінь, потенціалу всіх працюючих для впровадження в практику господарювання інновацій для покращення конкурентоспроможності на ринках;
- організація справедливої оцінки персоналу з використанням сучасних технологій та методів;
- розробка дійових заходів з матеріального та нематеріального спрямування стосовно стимулювання інтелектуального зростання працівників фірми, підвищення привабливості праці на визначеній робочій посаді та іміджу підприємства в цілому.

Отже, управлінням розвитком персоналу в с/г підприємстві можна вважати складним процесом, що має включати декілька, направлених на поліпшення та ефективний розвиток якісних характеристик всіх членів трудового колективу. Вважаємо, що сам процес розвитку персоналу може складатись із елементів зображених на рисунку 1.2.

Характеризуючи етап професійного навчання персоналу буде доцільним відмітити, що фокусуючись на розвитку якісного фахового навчання працівників є життєво важливим для підтримки навичок, знань і здібностей як окремих працівників, так і позитивного розвитку в цілому підприємства [14].

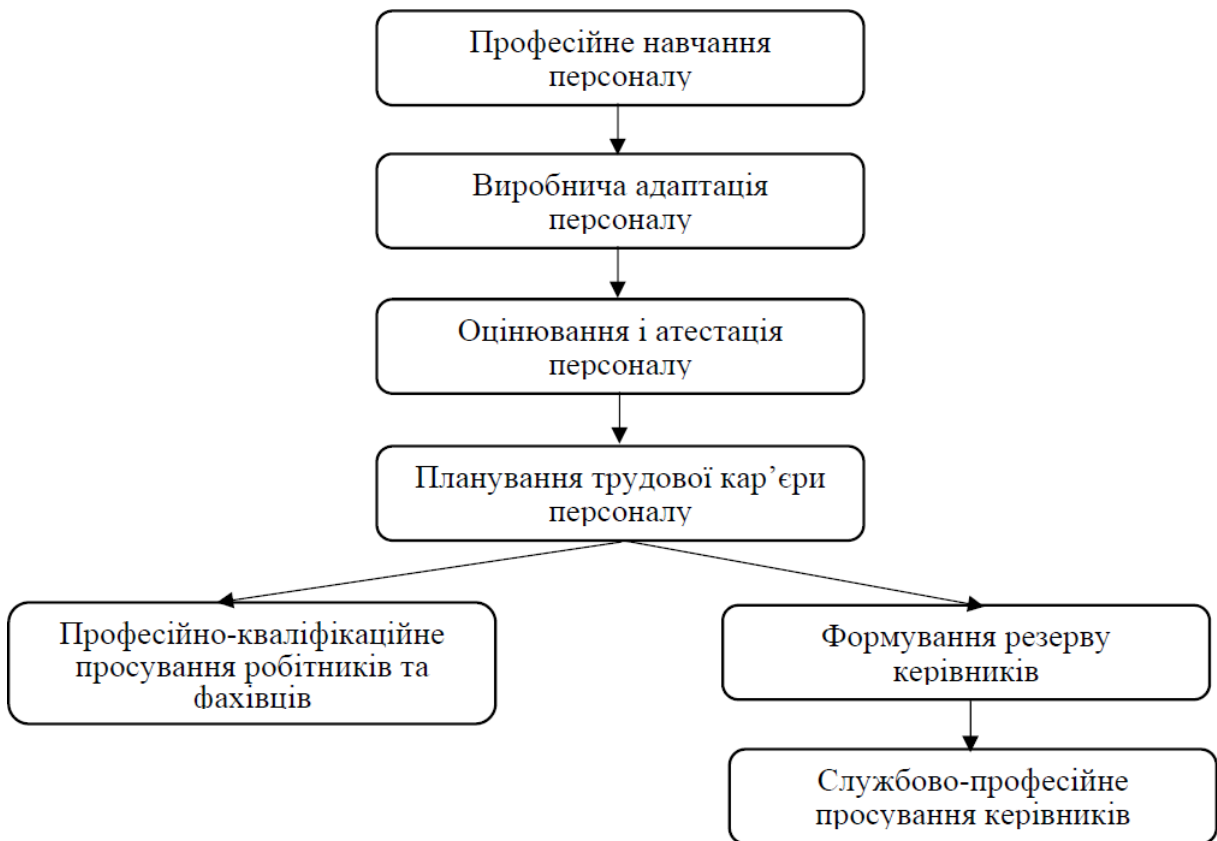


Рисунок 1.2 – Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві
Джерело: побудовано автором на основі обробки наукових джерел [14, 21]

Крім того, як стверджує німецький науковець Херц Вільямс, «успіх або невдача організації залежить від продуктивності співробітників. Тому успішні організації вкладають величезні ресурси в розвиток співробітників» [25].

Також, цілком справедливо згаданий автор припускає, що менеджери мають вирішальне значення в процесі зростання і розвитку співробітників, адже саме вони заохочують і підсилюють підвищення ефективності, що є бажаним результатом процесу. Нарешті, покращення зростання співробітників і розвиток вимагає від менеджерів заохочувати співпрацю, створювати позитивне робоче середовище, розвивати партнерські відносини та зв'язки зі спільними цілями, а також слугувати каталізатором оновлення та продуктивності праці.

Адаптація працівників на виробництві виділена в представленій схемі окремим етапом так як суттєво впливає на лояльність працівника та його самовіддачу, формується чітке уявлення про підприємство та місце працівника в ньому. Спеціалісти відомої компанії «Deloitte» в ході досліджень встановили, що близько 44% опитаних респондентів з двох великих міжнародних компаній в перший місяць роботи замислювалися про звільнення, а 26% новачків взагалі йдуть з організації, якщо там немає програми адаптації та навчання. Згадана консалтингова компанія робить слушні висновки з якими не можливо не погодитись, констатуючи, що при якісному наймі подальші втрати будуть мінімальними, тому, на думку фахівців, важливо звертати особливу увагу на психологічний портрет людини, а вже виходячи з цього регулярно комунікувати та мати зворотний зв'язок. Зазначається, що важливо на початковому етапі озвучувати співробітнику яких результатів чекає керівництво від нього, варто окреслити конкретні завдання та терміни.

На етапі адаптації має місце наставництво, тобто керівник або за його дорученням відповідальна особа повинна працювати та навчати новачка протягом визначеного періоду (зазвичай це 1 місяць). Наставнику слід, обов'язково ознайомити новачка із стратегією та внутрішніми процесами. Розповісти про корпоративні правила.

Вирішальним елементом процесу зростання та розвитку є оцінка діяльності. Застосовується для обговорення заходів, використання яких допоможе працівнику покращити результати своєї роботи. Включає вивчення

сильних, слабких сторін співробітників та напрямків, що потребують поліпшення, що, в кінцевому рахунку і стає центром планів зростання та їх розвитку [12].

Науковці [26] вважають, що менеджери та співробітники повинні спільно розробляти плани зростання та розвитку, які зосереджуються на довгострокових стратегіях розвитку підвищуючи конкурентоспроможність організації. Крім того вони покращують розвиток партнерства між керівниками і працівниками, а це як відомо, дозволяє співробітникам набути важливих компетенцій, які покращують їхню продуктивність та можливості кар'єрного розвитку, в той час як організація отримує кращі ділові результати. В науковій літературі такий напрямок менеджменту носить назву «партисипативне управління», одержало широке поширення у провідних японських фірмах. «Партисипація» започатковано зарубіжними вченими, та застосовувалось до теоретичних досліджень та практики управління, передбачає залучення найманих робітників до прийняття адміністративних та інших рішень, доведення власних позицій тощо, з метою досягнення бізнес-цілей підприємства.

Наступним дуже важливим етапом розвитку працюючих на підприємстві є планування (розробка та формування) персональної кар'єри працівників. На вітчизняних підприємствах, на думку ряду дослідників [3, 5, 9], не існує такого механізму (чи системи), щоб давала можливість відслідковувати повну та цілісність реалізації кар'єрного потенціалу будь-якого співробітника. Управління кар'єрою як обов'язковий плановий процес все ще залишаються «нічийми», стратегія кар'єри вимагає як теоретико-концептуальних розробок, так і практичного втілення в управління персоналом. Більшість вітчизняних, особливо агарних підприємств, навіть великих, де добре налагоджена робота з персоналом даному процесу, якщо й приділяється увага, то зовсім не значна. Що ж до більшості суб'єктів то підсистеми «керування кар'єрою» або плану кар'єрного зростання, як зазначає дослідниця [8] взагалі немає. У кращому

випадку частково цю «нішу» заповнює формування резерву персоналу, але і робота з резервом кадрів навіть у прогресивно зорієнтованих кадрових службах ведеться недостатньо активно, що пояснюється відсутністю адекватної методичної бази. Переважають ситуаційна кар'єра, кар'єра від «особи, що приймає рішення», має місце «кар'єра кар'єриста» чи кар'єра «по трупах». Проте системна кар'єра в контексті нинішнього кадрового менеджменту на основі фахових методичних розробок кар'єрних технологій в більшості аграрних підприємств відсутня.

Функції з управління розвитком персоналу в більшості підприємств покладена на відділ з кадрової роботи (у великотоварних підприємствах на кадрову службу). Однак, практичний досвід провідних країн, світових лідерів аграрного сектору переконує, що ефективна, дієва система розвитку працівників (стосується не лише професійного навчання) є можливою виключно за умов постійної співпраці зацікавлених у сторін, а саме: держави, менеджменту підприємств та конкретних працівників. Це є важливим тому, що взаємозалежність навчання та спеціального фахового розвитку працівників, на економічні відносини в національному та в світовому масштабі є неминучою умовою благополучного росту національних економік. Підтвердженням зазначеного є окремі висновки спільних досліджень вітчизняних науковців та їх зарубіжних колег [3, 23, 26]. Так, з позитивного боку відмічається той факт, що останнім часом провідні транснаціональні корпорації збільшують фінансування в дослідження інноваційного напрямку та практично впроваджують значну кількість інновацій, що безпосередньо стосуються новітніх методів навчання персоналу. Більшість з яких такі як: процес спеціального фахового навчання варто поєднувати з вирішенням виробничих задач підприємства; вироблення індивідуального підходу до особистості та напрацювання орієнтованих на конкретного працівника програм навчання, охоплення всіх важливих та виробничо-необхідних сфер професійного розвитку в поточних та перспективних програмах (планах) професійного розвитку тощо.

США та Велика Британія найбільш розвивають практику стосовного різного роду застосування методик та, взагалі, проведення досліджень відносно розвитку персоналу підприємств. В таблиці 1.2 представлено найбільш актуальні методики професійного розвитку персоналу у Великій Британії.

Таблиця 1.2 - Методи розвитку персоналу у Великобританії

Методи розвитку персоналу	Компанії, які використовують, %	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час, %
Навчання на робочому місці	99	52
Зовнішні конференції	95	22
Курси	93	21
Зовнішні тренінги	90	26
Коучінг лінійними менеджерами	88	74
Аудіо та відео курси	81	35
Наставництво	72	63
Ротація	71	48
Коучінг зовнішніми спеціалістами	64	36
E-learning	54	71
Внутрішні заходи щодо обміну знаннями	52	50

Джерело: побудовано автором на основі обробки наукових джерел [26]

Найбільш, на наш погляд, допустимими для вітчизняних аграрних підприємств є E-learning (Electronic Learning) тобто електронне навчання, може переводитись як – дистанційне (віртуальне) навчання, що передбачає використання комп'ютерів та іншої сучасної техніки. Можемо з викладеного зробити висновок, щодо того, що провідні компанії скеровують власні зусилля, мотивуючи персонал до навчання та професійного розвитку, а на цій основі створюють систему виробничих взаємин, котра ґрунтується на необхідності спеціального професіонального розвитку.

Перед тим, як вкладати кошти у розвиток персоналу необхідно оцінити потреби організації у персоналі відповідної кваліфікації згідно цілям та завданням організації, проаналізувати фактичний трудовий потенціал організації та реальний рівень знань та вмінь наявних співробітників.

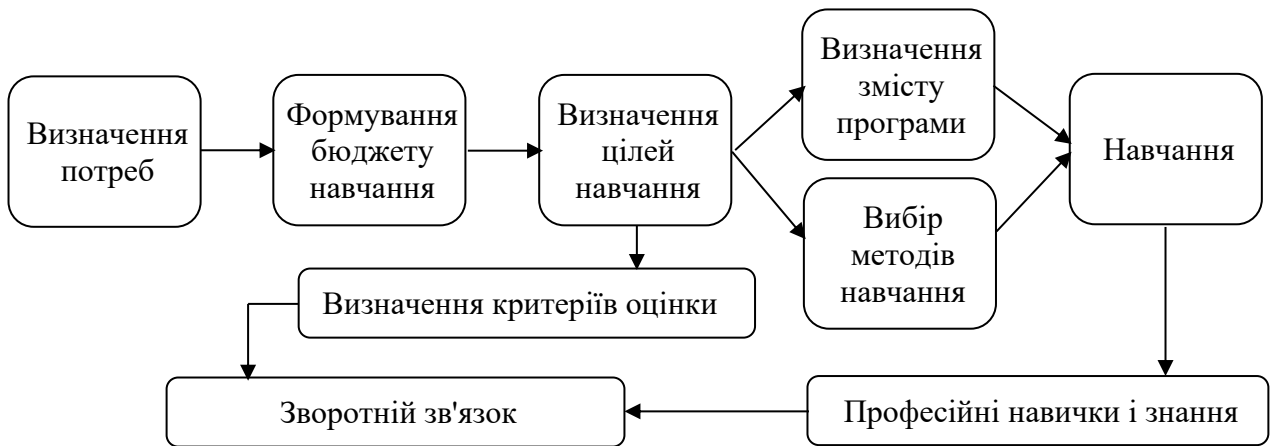


Рисунок 1.3 - Організація процесу управління розвитком персоналу
Джерело: складено автором на основі: [24]

За основу сільськогосподарському підприємству можна взяти організацію процесу розросту колективу, розкрити в акронімі ADDIE [26] (рис. 1.3).

1. A (*Needs Assesment*) – виявлення бажання працівника та потреби для досягнення підприємством стратегічних цілей в результаті організованого навчального процесу, тобто створення уявлення кого і чому потрібно навчити;

2. D (*Program Design*) – розробка та погодження з усіма членами колективу корпоративної програми навчання, що відображати строки, бюджет, категорії працівників, методи процесу навчання та подальшого розвитку;

3. D (*Program Development*) – розробка програм навчання кожної конкретної категорії працівників підприємства;

4. I (*Program Implementation*) – проведення навчального процесу за плановою програмою.

5. E (*Evaluation*) – узагальнення та оцінювання результатів навчання і розвитку.

Підводячи розгляд теоретичних аспектів відзначимо, що управління розвитком персоналу - це заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства. Головна мета - отримання висококваліфікованих кадрів, які будуть мотивовані і орієнтовані на зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно-економічний устрій ПСП «Слобожанщина Агро»

Поглиблені дослідження проводились на базі приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро», життєвий цикл якого розпочато 13.02.2001р. Юридична адреса підприємства: 41854, Сумська область, Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна. Досліджуваний суб'єкт входить до Сумського кластеру одного з десяти найбільших агрохолдингів в Україні – «ІМК», місією якого є забезпечення світу якісними та безпечними продуктами харчування.

Господарська діяльності досліджуваним суб'єкта ведеться на орендованих земельних ділянках жителів об'єднаних громад Сумського, Лебединського та Роменського районів. Станом на 01.01.2022 р. в розпорядженні ПСП «Слобожанщина Агро» було 23279 га сільськогосподарських угідь (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Склад і структура земельних угідь ПСП «Слобожанщина Агро»

Види угідь	Роки						Відхилення, (+;-), га	2021 р. в % до 2019 р.
	2019		2020		2021			
	га	%	га	%	га	%		
Всього площа с./г. угідь, га	23293	100,0	23228	100,0	23279	100	-14	99,9
в т. ч. рілля	23160	99,4	22531	97,0	23279	100	-119	100,5

Джерело: ф.№ 6-зем «Звіт про наявність земель та розподіл їх за власниками землі, землекористувачами, угіддями та видами економічної діяльності» (річна)

Дані таблиці 2.1 є свідченням того, що за останні три роки спостерігається незначне скорочення площі с.-г. угідь господарства на 14 га, в

тому числі на 119 га ріллі. Весь земельний фонд підприємства створено із паїв наданих селянами в оренду, тому окремі пайщики розпочали самостійно обробляти землю, а деякі перейшли до інших орендарів, що й відобразилось на площі сільськогосподарських угідь.

В рамках теми дослідження, розглянуто ефективність використання основних засоби підприємства (таблиця 2.2). До останніх, відповідно до Положення бухгалтерського обліку належать матеріальні активи, що утримує та використовує господарство для одержання економічного зиску. Особливістю основних засобів є те, що термін експлуатації їх повинен становити більше одного року.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Вироблено валової продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	500216	830382	1091076	590860	218,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	283	271	-23	92,2
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1701,41	2934,21	4026,11	2324,70	236,6
Фондооснащеність, тис. грн./100га	2147,49	3574,92	4686,95	2539,46	218,3
Фондовіддача, грн.	1,568	1,045	0,951	-0,617	60,7
Фондомісткість, грн.	0,638	0,957	1,051	0,413	164,8

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Характеризуючи дані таблиці 2.2., можна констатувати, що в 2021 р. при співставленні з 2019 р. основні засоби використовувались гірше, так як спостерігається зниження фондовіддачі та ріст фондомісткості відповідно на 0,617 грн. та на 0,413 грн. Однак, як позитивний момент варто відмітити ріст фондоозброєності в 2,4 рази (на 2324,7 тис. грн./особу) та фондооснащеності на 2539,5 тис. грн./100 га. Така ситуація пояснюється тим, що маємо випереджаючі темпи приросту середньорічної вартості основних фондів у 2,2 рази в порівнянні з темпами приросту валової продукції (підвищилася лише на 32,3%).

Також зафіксовано скорочення середньооблікової чисельності працівників підприємства на 23 особи та скорочення площі сільськогосподарських угідь на 14 га.

Аналізуючи основні засоби важливо відмітити, що дане підприємство постійно оновлює техніку як для обробітку ґрунту так і для збирання врожаю. Так, у 2020 р. підприємство придбало значну кількість техніки, а саме: трактор John Deere 8345R вартістю 4,9 млн. грн., культиваторів Tiger-Mate 255 40 6FT по 1,28 млн. грн. в кількості двох штук, вантажний автомобіль МАЗ-5334 за 1,55 млн. грн. тощо. В 2021 р. ПСП «Слобожанщина Агро» також суттєво поповнювало основні засоби, придбавши два культиватори КМН – 5,6 по 55 тис. грн., борони Terradisc 6001 T Pottinger на суму 1,7 млн. грн., тракторні причепа та дещо інше.

Далі розглянемо та проаналізуємо продукцію підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура товарної продукції підприємства, 2019 - 2021 рр.

Види продукції	Роки						В середньому	
	2019		2020		2021			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	103896,3	13,2	122160,4	14,1	113907,5	11,0	113321,4	12,6
Кукурудза на зерно	482643,8	61,5	552708,3	63,7	621648	59,9	552333,4	61,6
Соняшник	132844,3	16,9	179683,3	20,7	296661,4	28,6	203063,0	22,6
Соя	64701,4	8,2	9720,2	1,1			24807,2	2,8
Продукція рослинництва, всього	784085,8	100,0	864272,2	99,6	1032216,9	99,5	893525,0	99,6
Послуги в сільському господарстві	183,2	0,0	3820,8	0,4	5692,1	0,5	3232,0	0,36
Всього	784269	100,0	868093	100	1037909	100	896757,0	100

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 2.3) займається виробництвом рослинницької продукції, тобто три останні роки вирощує такі основні культури як: кукурудза на зерно, насіння соняшнику та озиму пшеницю. Так, в середньому частка доходу в сумі виручки від реалізації продукції кукурудзи на зерно становить 61,6%, соняшника – 22,6%, озимої пшениці - 12,6%. Варто відмітити, що ще в 2019 році дане приватне підприємство займалось

вироснуванням сої, проте, ускладнення реалізації цієї культури спонукали підприємство до повної зупинки її вирощування. У 2020 р. продана соя урожаю 2019 р. на суму 9720,2 тис. грн.

Для оцінки рівня спеціалізації обчислимо коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{\text{сп}} = \frac{100}{\sum p_i(2i - 1)}$$

$$= \frac{100}{61,6(2 \cdot 1 - 1) + 22,6(2 \cdot 2 - 1) + 12,6(2 \cdot 3 - 1) + 2,8(2 \cdot 4 - 1) + 0,36(2 \cdot 5 - 1)} = \frac{100}{215,24} = 0,44$$

Для повної характеристики досліджуваного суб'єкта господарювання автором розраховано коефіцієнт спеціалізації та зафіксовано його рівень (0,44). Це дає підстави зробити висновок, що ПСП «Слобожанщина Агро» має високий рівень спеціалізації так як знаходиться в межах з 0,41 до 0,60. Повне уявлення щодо ефективності господарювання надає наступна таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2018 р., ±	
	2019	2020	2021	абсолют., тис. грн.	віднош., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3367,0	3737,3	4458,6	1091,6	132,4
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2405,73	2560,75	3213,34	807,61	133,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,57	1,05	0,95	-0,62	60,7
Собівартість, тис. грн.	466365	517753	491184	24819	105,3
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	317904	350340	546725	228821	172,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1364,8	1508,3	2348,6	983,8	172,1
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	975,17	1033,45	1692,65	717,48	173,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,64	0,42	0,50	-0,13	78,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	132490	212763	405468	272978	306,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	568,8	916,0	1741,8	1173	306,2
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	406,41	627,62	1255,32	848,91	308,9
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,26	0,37	0,11	140,3
Рівень рентабельності, %	28,41	41,09	82,55	54,14	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Показники таблиці 2.4 переконують про ефективність господарської діяльності досліджуваного підприємства. Так, якщо порівнювати 2021 р. з 2019 р. можемо відмітити збільшення виручки від реалізації продукції на 32,3%, що в грошовому еквіваленті складає 253640 тис. грн. Проте, як пояснює планово-фінансова служба, очікувалась значно більша сума чистого прибутку, пояснюється ситуація тим, що вирощена кукурудза на зерно в 2021 р. не повністю реалізована, залишок на складах становить 30 тис. т. Витрати реалізованої продукції теж збільшились на 5,3%, однак це зростання несуттєво відобразилось на кінцевих результатах господарювання. За період дослідження зафіксовано зростання валового та чистого прибутку на 228,8 млн. грн та 273 млн. грн., відповідно. В цілому відбулось суттєве зростання рівня рентабельності.

Аналізуючи організаційну та управлінську структуру варто відмітити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, для якого характерним є чіткий поділ трудових обов'язків, ієрархічність управлінських рівнів, налагоджена система різних формальних правил і стандартів.

Функції управління здійснює директор та керівниками функціональних підрозділів, які відповідно до посадових інструкцій керують підпорядкованими їм напрямками. Керівники підрозділів, у межах своїх компетенцій, вирішують виробничі питання та приймають рішення, при цьому, за необхідності, погоджують їх із керівником та звітують (рис. 2.1).

Детальне вивчення даного питання дає підстави констатувати, що управлінська структура гнучка та адаптивна, характеризується порівняно легким пристосуванням до складних та мінливих умов зовнішнього середовища. Важлива роль для забезпечення ефективності управління відводиться кадровому адмініструванню тобто веденню та реєстрації документації підприємства в рамках політики управління персоналом, а саме: планування трудових ресурсів, пошук і відбір працівників, профорієнтацію і

адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, оцінку трудової діяльності, зміну статусу працівника тощо.



Рисунок 2.1 – Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Працівники відділу кадрів займаються оформленням кадрової документації, а саме: опрацюванням заяв працівників (прийом на роботу, звільнення, видачу трудової книжки, виплату компенсацій, призначення на іншу посаду, про зміну окладу, про надання відпусток тощо), наказів по кадрах (прийом на роботу, кадрові переміщення працівників, звільнення, надання відпусток, тощо), заповненням трудових книжок, веденням журналу обліку руху працівників, складанням посадових інструкцій, веденням табеля обліку

робочого часу, складання штатного розкладу, оформлення змін до штатного розпису, складання графіка відпусток та інші обов'язки.

2.2 Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності в контексті менеджменту

Будь-яке управління діяльністю реалізовується адміністративними ланками органу управління та окремими управліннями, які мають економічні, суб'єктивні, організаційні чи соціальні відносини [11]. Очільники підприємства розраховують на якісну роботу персоналу підприємства та віддане ставлення до виконання своїх прямих обов'язків. Вони, в свою чергу, здійснюють мотиваційні заходи та заохочують тих працівників, які своєю працею збільшують прибуток підприємства. Усі працівники досліджуваного підприємства мають змогу самореалізуватися в професійній діяльності, розкрити свої особистісні якості, відчути власну значущість та досягти кар'єрного зростання. Першочергово зосереджено увагу на забезпеченості та структурі персоналу ПСП «Слобожанщина Агро (див табл. 2.5).

За даними представленими в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що за період з 2019-2021 рр. в структурі персоналу підприємства змін не зафіксовано.

Таблиця 2.5 - Кількісний склад та структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Категорія персоналу	2019	2020	2021	Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Персонал всього	294	283	271	-11	-12	96,3	95,8
в тому числі:							
керівники	6	6	5	0	-1	100,0	83,3
спеціалісти	84	81	80	-3	-1	96,4	98,8
службовці	4	4	4	0	0	100,0	100,0
робітники	200	192	182	-8	-10	96,0	94,8

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

За категоріальним складом переважає частка персоналу робітничої групи, зафіксовані зміни в сторону зменшення кількісного складу персоналу - на 23 особи, тобто на 7,8 %, це відбулось за рахунок скорочення середньооблікової чисельності робітників на 18 осіб, та керівників на 1 особу тобто на 9,0 % та 16,7 % відповідно, крім цього відбулось скорочення і спеціалістів на 4 особи, що склало 4,8 %. Такі зміни пояснюються оптимізацією окремих виробничих процесів та, якщо говорити про працівників зайнятих безпосередньо у виробничому процесі, то поповнення підприємства основними засобами якраз таки і відобразилось на даній категорії.

Однією з важливих характеристик персоналу підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Відомо, що оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах теж відображається на кінцевих результатах господарювання. Чоловікам, як правило, притаманні рішучість та впевненість, які необхідні для роботи на посадах керівників підприємств. Жінкам же властиві охайність в роботі, уважність, скрупульозність, що є важливими якостями для спеціалістів та функціональних керівників [11]. Такий огляд кількісного склад працівників ПСП «Слобожанщина Агро» за гендерною ознакою (за статтю) представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Кількісний склад персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за статтю

Стать	Роки						Відхилення	
	2019		2020		2021		2021 р. від 2019 р., ±	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Жінки	89	30,3	87	30,7	79	29,2	-10,0	88,8
Чоловіки	205	69,7	196	69,3	192	70,8	-13,0	93,7
Всього	294	100,0	283	100,0	271	100,0	-23,0	92,2

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, можна зробити висновок, що за аналізований період склад персоналу за категоріями суттєво не змінився. Так, четверту частину працівників підприємства становлять жінки, хоча їх частка за досліджуваний період набула тенденції до скорочення на 11,2%, що в абсолютному вираженні склало – 10 осіб. Решта працівників – чоловіки, у 2021 р. їх кількість становила 192 особи, таке співвідношення цілком відповідає діяльності підприємства, так як більшість професій водії, трактористи, тобто чоловічі. Чисельність в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. теж зменшилась на 13 осіб. Наступним моментом розгляду персоналу буде вікова характеристика (рис. 2.2).

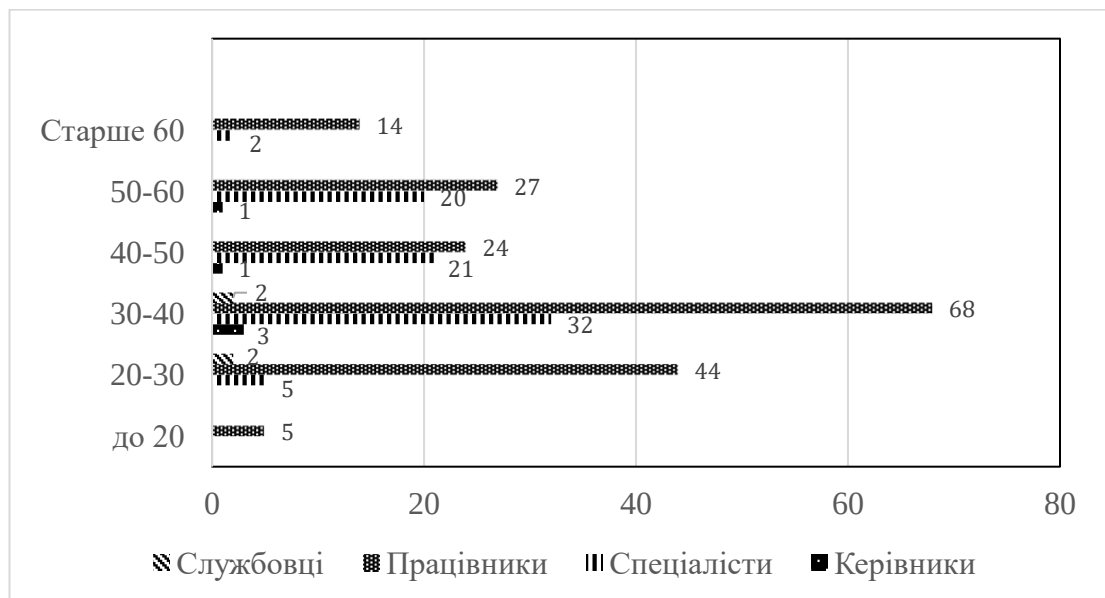


Рисунок 2.2 - Віковий склад працівників ПСП «Слобожанщина Агро», осіб

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів «Слобожанщина Агро»

Як видно з рисунка 2.2, основна частина персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» – це люди вікових груп від 30 до 40 років та від 20 до 30 років. Саме вони більшою мірою становлять категорію фахівців та робітників тобто 79,7% від усієї чисельності персоналу підприємства.

Таблиця 2.7 - Розподіл персоналу у ПСП «Слобожанщина Агро» за трудовим стажем (2021 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	2	2,5	-	-	4	2,2
Від 5 до 10	-	-	12	15,0	-	-	24	13,2
Від 10 до 15	1	20,0	10	12,5	2	50	28	15,4
Від 15 до 20	1	20,0	15	18,7	1	25	30	16,5
Більше 20	2	40,0	21	26,3	1	25	50	27,4
Більше 30	1	20,0	20	25,0	-	-	46	25,3

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів «Слобожанщина Агро»

Аналіз таблиці 2.7 показав, що максимальна частка працівників підприємства має стаж роботи більше 20 років по всіх групах, питома вага персоналу, який пропрацював більше 30 років теж є значною. Все це свідчить про факт того, що на підприємстві працюють досвідчені працівники, професіонали у своїй справі.

Таблиця 2.8 - Показники використання робочого часу працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки						Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
	2019		2020		2021			
	людино-години	питома вага, %	людино-години	питома вага, %	людино-години	питома вага, %	абсолютне, люд.-год.	відносьє, %
Фонд робочого часу, всього	581288	100	568651	100	533429	100	-47859	91,8
Відпрацьовано, всього	512384	88,1	485195	85,3	475429	89,1	-36955	92,8
Не відпрацьовано, всього, у т. ч.	68904	11,9	83456	14,7	58000	10,9	-10904	84,2
щорічні відпустки	53128	9,1	65008	11,4	45544	8,5	-7584	85,7
тимчасова непрацездатність	13104	2,3	9368	1,6	8584	1,6	-4520	65,5
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	2672	0,5	9080	1,6	3872	0,7	1200	144,9

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці та інформації наданої відділом кадрів

Далі розглянемо та проаналізуємо показники використання робочого часу в ПСП «Слобожанщина Агро» за три роки дослідження (табл. 2.8).

З даних таблиці 2.8 видно, що в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. показники використання робочого часу працюючих на об'єкті дослідження суттєво погіршилися. Так фонд робочого часу за цей період скоротився на 8,2%, тобто на 47859 люд.-год, в результаті зменшення кількості відпрацьованого часу на 36955 люд.-год., або на 7,2% та кількості невідпрацьованого часу на 10904 люд.-год., або на 15,8% за рахунок скорочення щорічних відпусток на 7584 люд.-год, або на 14,3% та часу тимчасової непрацездатності на 4520 люд.-год., або на 34,5%. При цьому кількість неявок з дозволу адміністрації в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зросла на 1200 люд.-год, або на 45%. Однією з основних причин скорочення відпрацьованого часу є зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваний період на 23 особи.

Вважаємо, що керівництву підприємства варто розробити та впровадити заходи, спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

Таблиця 2.9 - Показники руху робочої сили ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2021 р. в % до 2019 р.
	2019	2020	2021		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	294	283	271	-23	92,18
Прийнято, осіб.	66	32	56	-10	84,85
Вибуло працівників, осіб.	64	51	71	7	110,94
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	64	51	71	7	110,94
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,224	0,113	0,207	-0,018	92,05
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,218	0,180	0,262	0,044	120,35
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,442	0,293	0,469	0,026	105,98
Коефіцієнт плинності кадрів	0,218	0,180	0,262	0,044	120,35
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,782	0,820	0,738	-0,044	94,34

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та первинної документації підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.9, оборот робочої сили в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. прискорився, так як коефіцієнт загального обороту робочої сили

збільшився на 0,026 од. Це відбулося за рахунок того, що коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю зріс на 0,044 од., хоча по прийому - зменшився на 0,018 од. Як негативний момент в кадровій політиці підприємства слід відмітити значний приріст коефіцієнта плинності кадрів - на 0,044 од. та, відповідно на стільки ж, зниження коефіцієнта стабільності кадрів. Однак, можемо й погодитися з думкою науковців [22], які вважають, що до плинності працівників не слід підходити однозначно адже мобільність персоналу це, зазвичай, можливість звільнитись від некваліфікованого персоналу та на їх місце (за необхідності) залучити працівників з новими поглядами, цим самим омолодивши кадровий склад, у той же час це збільшить витрати.

Таблиця 2.10 - Показники продуктивності праці ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р., ±	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
Чисельність працівників, осіб	294	283	271	-23	92,2
з них працівники зайняті в с.-г. виробництві	209	202	193	-16	92,3
Питома вага працівників, зайнятих в с.-г. виробництві у загальній чисельності працівників, %	71,09	71,38	71,22	0,13	100,2
Кількість відпрацьованих працівниками, люд.-днів.	71880	67244	64666	-7214	90,0
людино-годин	512384	485195	475429	-36955	92,8
Тривалість робочого дня, год.	7,13	7,22	7,35	0,22	103,1
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	1742,8	1714,5	1754,4	11,5	100,7
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2667,6	3067,5	3829,9	1162,3	143,6
в т. ч. середня продуктивність праці одного працівника, зайнятого в с-г виробництві, тис. грн.	3752,5	4297,5	5377,8	1625,3	143,3
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./люд-день	10910,8	12909,6	16050,3	5139,5	147,1
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./ люд-год	1530,6	1789,2	2183,1	652,5	142,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та ф.№1-ПВ Звіт з праці»

Аналізуючи дані таблиці 2.10 треба констатувати, з позитивного боку виробничу діяльність сільськогосподарського суб'єкта, адже за досліджуваний термін спостерігається підвищення продуктивності праці. Показник середньорічна продуктивність зріс на 1162,3 тис. грн, що становить - 43,6% на 1 працівника підприємства та на 1625,3 тис. грн. (43,3%) на 1 працюючого в с/г виробництві. Також збільшилась і середньоденна продуктивність праці і середньо-годинна на 5139,5 грн/люд.-день і на 652,5 грн/люд.-год. відповідно. Проте, як ми вияснили в ході досліджень, ПСП «Слобожанщина Агро» має низку невикористаних резервів стосовно зростання продуктивності праці. Одним з таких резервів є підняття престижності сільськогосподарської праці за рахунок матеріального стимулу, зростання рівня механізації у зв'язку із придбанням зернозбиральних комбайнів та зерновозів з метою скорочення використання найманої техніки та своєчасного збирання врожаю кукурудзи і, як варіант, що нині розглядається керівником – надання послуг на сторону.

Таблиця 2.11 - Порівняння темпів росту продуктивності праці і заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019 р., ±	
	2019	2020	2021	абсолютне, од.	відносне, %
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	2667,6	3067,5	3829,9	1162,3	143,57
Темпи росту, %	141,30	114,99	124,86	-16,44	88,36
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	184,61	204,63	222,32	37,70	120,42
Темп росту, %	147,25	110,84	108,64	-38,61	73,78
Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати, ± п. п.	-5,95	4,15	16,21	22,16	X

Джерело: розраховано автором на основі ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та ф.№1-ПВ Звіт з праці»

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що в 2020 р. і в 2021 р. темпи росту продуктивності праці переважають темпи росту заробітної плати відповідно на 4,15 п. п. і 16,21 п. п., а в 2019 р. в порівнянні з попереднім роком приріст

заробітної плати перевищував приріст продуктивності праці. Це в першу чергу пояснюється підвищенням посадових окладів та розцінок за виконання робіт з 01.03.2019 р.

Випереджаючі темпи росту продуктивності праці в порівнянні з ростом оплати праці є одним з факторів зниження собівартості продукції, не говорячи вже про ріст обсягів продукції, що вирощується в агрофірмі. Зміна цього співвідношення може бути наслідком зміни продуктивності праці, чисельності персоналу та середньої оплати праці працівників. Проведемо аналіз втрат продукції із-за неефективного використання робочого часу (див табл. 2.12.)

Таблиця 2.12 – Вартість недоотриманої продукції з причини втрат робочого часу по ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р., ±	
	2019	2020	2021	абсолютне, од.	відносне, %
Середня продуктивність праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн./ люд-год	1530,63	1789,16	2183,10	652,5	142,63
Не відпрацьовано, всього, люд. - год., у т. ч.	68904	83456	58000	-10904,0	84,175
в т. ч. неявки з дозволу адміністрації	2672	9080	3872	1200,0	144,91
Вартість недоотриманої продукції, всього, тис. грн.	105466,4	149316,4	126619,8	21153,4	120,06
в т. ч. із-за неявок з дозволу адміністрації	4089,8	16245,6	8453,0	4363,1	206,68

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», внутрішньої інформації відділу кадрів та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Як бачимо з даних таблиці 2.12, загальна вартість недоотриманої продукції із-за невідпрацьованого часу коливається від 105 млн. грн. в 2019 р. до 149 млн. грн. – в 2020 р., в тому числі вартість недоотриманої продукції із-за неявок з дозволу адміністрації варіює від 4089,8 тис. грн. в 2019 р. до 16245,6 тис. грн – в 2020 р. Це є дійсним резервом суттєвого підвищення виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	283	271	-23	92,2
Відпрацьовано люд.-год., всього	512384	485195	475429	-36955	92,8
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд.- год.	1743	1714	1754	12	100,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	2667,58	3067,47	3829,92	1162,34	143,6
на 1 люд.-год., грн.	1530,63	1789,16	2183,10	652,47	142,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн., всього,	54276,1	57910,1	60247,7	5971,6	111,0
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	15384,38	17052,44	18526,35	3141,97	120,4

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Наведені в таблиці показники, є свідченням того, що середньооблікова чисельність працівників підприємства за період, що досліджується скоротилася на 23 особи, або на 7,8%. Відповідно і кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 36955 люд. – год, тобто на 7, 2%. Однак, відпрацьовано людино-годин одним працівником в 2021 р. було більше ніж в 2019 р. на 0,7%, тобто на 12 людино-годин. Сума чистого доходу від реалізації продукції також збільшилася на 253640 тис. грн., що склало 32,3%. Крім того, фонд заробітної плати штатних працівників збільшився на 11%, тобто на 5971,6 тис. грн. З проведеного аналізу, можна зробити заключення про те, що темпи росту продуктивності праці (підвищилася на 43,6%) перевищують темпи росту заробітної плати, зростання останньої фіксується на рівні 20,4% за період дослідження.

2.3 Аналіз стану управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Управління розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро», здійснюється керівниками відповідних рівнів в межах доведених їм посадових

інструкцій. Наголошуючи на важливості прийняття та координації при реалізації адміністративним персоналом управлінських рішень, в тому числі і з питань, що стосуються розвитку працюючих на досліджуваному підприємстві та для розробки пропозицій щодо вдосконалення даного напрямку, оцінимо ефективність апарату управління за відомою методикою вченого А.Є. Бережного (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вихідна інформація для оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2021р. в % до 2019р.
	2019	2021		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	294	271	-23	92,2
в тому числі адмінперсонал	21	20	-1	95,2
Товарна продукція, тис. грн.	784269	1037909	253640	132,3
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	132490	405468	272978	306,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	54276,1	60247,7	5971,6	111,0
в т. ч. адмінперсоналу	8144,4	10580,4	2436	129,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	15384,38	18526,35	3141,97	120,4
в т. ч. адмінперсоналу	32319,05	44085,00	11765,95	136,4
Витрати на утримання апарату управління, тис. грн.	2989,4	3766,9	777,5	126,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», первинна документація підприємства.

Як вже зазначалось у другому розділі та за представленими наразі показниками в таблиці 3.1 можемо констатувати, що кількісна чисельність працівників даного підприємства за період дослідження скоротилась на 23 особи, адмінперсонал зменшився на одну штатну одиницю. Та незважаючи на це, більш ніж втричі зросла сума чистого прибутку, що, безперечно є позитивним та відображено на підвищенні матеріального стимулювання працівників на 20%, та адмінперсоналу на 36,4%. Для повного дослідження використання запропонованої методики передбачає розрахунки наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки		Індекс
	2019	2021	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній кількості працівників (а)	7,143	7,380	1,033
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	15,005	17,562	1,170
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	1,746	2,154	1,233
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,641	0,767	1,196
Індекс економності апарату управління (E) $(a+b+c+d)/4$	X	X	1,158
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (A)	37346,14	51895,45	1,390
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (B)	96,30	98,10	1,019
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	262,35	275,53	1,050
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	6309,05	20273,40	3,213
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	1,668
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,510

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати», первинна документація підприємства.

Результативні показники висвітлені в таблиці 2.15 дають уявлення про те, що управлінська праця в господарстві є ефективною, менеджерами приймаються якісні, результативні управлінські рішення тому затрати на утримання апарату управління є виправданими. Підтвердженням такої думки є розрахований індекс економності апарату управління, рівень якого - 1,158, індекс результативності управлінців дорівнює 1,668, також згадана методика дає можливість визначити індекс ефективності праці управлінців, в умовах діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» він становить 1,51.

Таким чином, з наведених розрахунків можемо зробити висновок про цілковиту виробничу та фінансову відповідальність менеджменту стосовно результатів господарювання даного суб'єкта, а відтак, і про спроможність управлінського персоналу активно займатись в напрямку розвитку персоналу.

Уся система управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» базується на функціях менеджменту, що тісно пов'язані між собою та, відносно досліджуваної підсистеми, становлять

безперервний процес, мета якого - гармонійний розвиток працівників та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Оцінка виконання функцій менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро»

Основні функції менеджменту	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
Планування персоналу	Результатом процесу планування персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» виступає виявлення його основних напрямів, а саме: - планування чисельності кадрів, формування структури кадрового складу; - підбір кадрів, адаптація, атестація кадрів; - навчання, управління діловою кар'єрою; - мотивація персоналу, стимулювання спонукає співробітника ефективно працювати на підприємстві, прагнути до максимальної самовіддачі на роботі та саморозвитку	Директор підприємства, відділ кадрів, керівники структурних підрозділів
Організація праці	дана функція дозволяє розробляти внутрішні нормативи, положення, посадові інструкції, стандарти, норми поведінки в підприємстві та забезпечувати їх виконання. Ця функція діє на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей, забезпечує ефективне і якісне виконання	Відділ кадрів, керівники структурних підрозділів
Координація трудових ресурсів	забезпечується організація ефективнішого використання трудових ресурсів, наявних у ПСП «Слобожанщина Агро»	Відділ кадрів, координатор, керівники структурних підрозділів
Мотивація	управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі працівників підприємства у процесі розподілу прибутків і капіталу та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи розвитку персоналу підприємства	Директор, бухгалтерія
Контроль трудової діяльності	- атестація персоналу, котра дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає; - оцінка персоналу - проводиться керівником у процесі трудової діяльності працівника, виявляючи його сильні та слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи підприємства; - вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує	Керівник, спеціальна комісія, відділ кадрів

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень та [23]

Як бачимо, апарат управління виконує різноманітні функції, які умовно можна представити як специфічні та загальні. До останніх відносяться:

планування, організація, мотивація і контроль - тобто ті, що виконують керівники всіх рівнів. Щодо специфічних, то їх перелік визначається поділом праці між структурними підрозділами підприємства та конкретними виконавцями. Отже, якщо уважно розглянути функції менеджменту в досліджуваному підприємстві, впевнено можемо констатувати, що всі вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності даного суб'єкта та замикаються на «якості» кадрового складу та розвитку його потенціалу.

Виконання різноманітних видів робіт, різних рівнів складності тощо вимагають, як відомо, від працівників певної класифікації, тому забезпечення підприємства освіченим персоналом, безумовно є провідним напрямом в управлінні розвитком персоналу та чи не найвирішальнішим кроком вперед. аспекту трудового потенціалу, тобто загальноосвітньої і професійної підготовки трудових ресурсів.

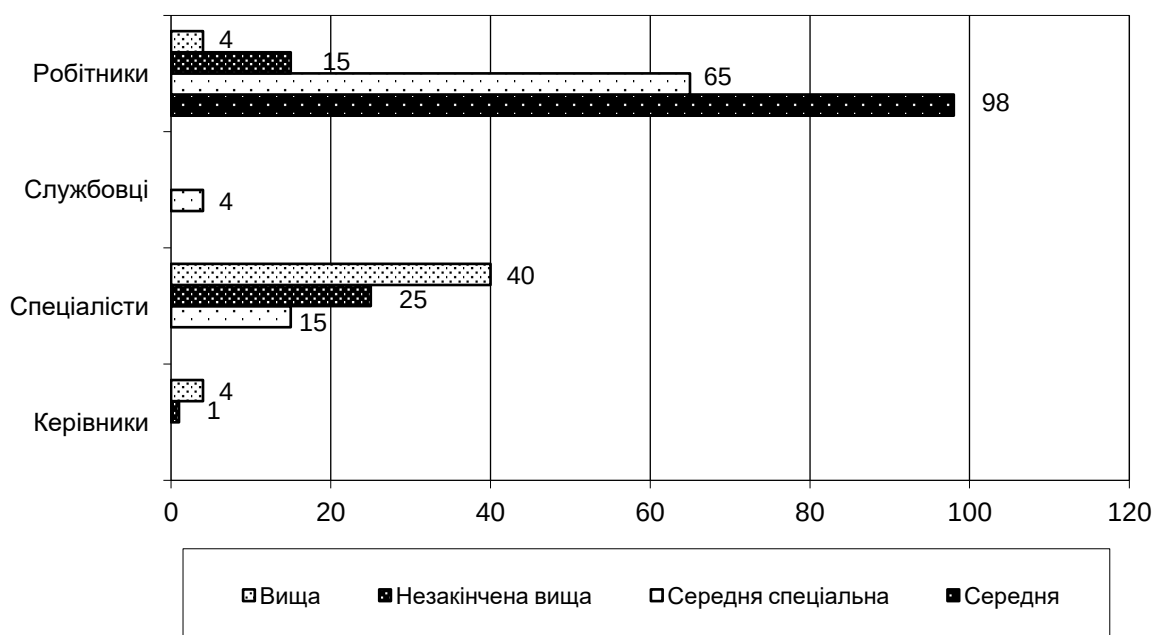


Рисунок 2.3 - Рівень освіти в ПСП «Слобожанщина Агро» за 2021 рік, осіб
Джерело: побудовано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та звітності відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Наукові погляди дослідника Р.І. Біловол, ми повністю поділяємо, та вважаємо, що на кожному етапі розвитку виробництва, нормальне

функціонування економіки можливо лише за наявності трудового потенціалу з відповідним рівнем освіти та кваліфікації [4, с.56]. Разом з цим, актуальність підкреслюється і постійними змінами в оточуючому середовищі, надто швидкий розвиток науково-технічного прогресу, вимагає постійного оновлення та набуття нових знань та компетенцій. Тож розглянемо персонал ПСП «Слобожанщина Агро» за вказаними ознаками (рис. 2.3).

З наведених даних видно, що більшість робітників мають середню та середню спеціальну освіту - 53,8% та 35,7% відповідно, також по даній категорії зафіксовано працюючих з незакінченою вищою освітою, їх налічується 15 осіб. Стосовно керівників та спеціалістів варто відмітити, що дана категорія має вищу та середню спеціальну освіту.

Завдяки розвитку персоналу у всіх його формах підприємство наповниться новими знаннями, що будуть сприяти знаходженню принципово нових рішень наявних проблем або значно спростять цю процедуру. Навчання персоналу сприяє створенню особливого інноваційного клімату у колективі, розширює горизонт працівників як фахівців у певній професійній сфері, покращиться здатність адаптуватися до зміни трудових завдань.

Навчання персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо-організаційного розвитку персоналу. Керівництво підприємства розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду для підприємства, що розвиток персоналу – це основа не лише його, а зростання та підвищення конкурентоспроможності. Організацією навчання і підготовки персоналу, відповідно до «Типового положення про освітню установу додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації)» займається відділ кадрів підприємства, а також керівники структурних підрозділів.

З метою формування плану навчання визначається потреба в навчанні на рік. Кожен підрозділ подає заявку на навчання. Заявки для включення до річного плану професійної підготовки персоналу надаються до відділу кадрів

до 25 січня поточного року. Навчання і підготовка персоналу здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. План професійної підготовки персоналу складається з наступних розділів: підвищення кваліфікації керівників вищої, середньої та нижчої ланки, фахівців і службовців. На навчання, яке не передбачено за планом, керівником підрозділу оформляється заявка.

У 2021 році кількість навчених працівників в ПСП «Слобожанщина Агро» склало 17 осіб. У порівнянні з 2020 роком, в якому пройшли навчання 25 працівників. Навчання проводиться за програмами, які розробляє підприємство і затверджує директор. При індивідуальній підготовці працівник, якого навчають, вивчає теоретичний курс самостійно, консультуючись у викладачів теоретичного навчання з числа керівників і фахівців цього підрозділу. Для підвищення кваліфікації працівників використовуються різні курси. Планування і облік навчальної роботи передбачає розробку точного плану занять, графіка здачі іспитів тощо. Навчання проводиться за розкладом. Відділ кадрів за погодженням з керівником встановлює в розкладі послідовність, час і місце проведення теоретичного навчання.

У 2021 році в ПСП «Слобожанщина Агро» кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію склало 27 осіб, що на 3 осіб менше, ніж в 2020 році, що обумовлено зростанням вартості курсів. Під перепідготовкою розуміється отримання додаткової професійної освіти працівника за новою спеціальністю. Перепідготовка проводиться з метою оперативного забезпечення кадрами структурних підрозділів організації у зв'язку з організаційно-структурними змінами та впровадженням інновацій на різних ділянках виробничого процесу так і з придбанням нової техніки.

Підвищення кваліфікації в ПСП «Слобожанщина Агро» здійснюють за договорами з освітніми установами, що мають відповідну ліцензію, або на семінарах, де викладачами виступають фахівці і керівники, або шляхом самоосвіти (систематичного самостійного навчання).

В цілому за трирічний період дослідження ПСП «Слобожанщина Агро» приділило суттєву увагу професійному розвитку персоналу про що свідчать витрати господарства на вказану статтю (див. табл. 2.17)

Таблиця 2.17 - Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки						2021 р. в % до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Первинна підготовка кадрів	12,6	13,5	9,3	7,9	19,6	13,8	7,0	155,6
Перепідготовка кадрів	24,3	26,0	37,8	32,3	30,1	21,2	5,8	123,9
Підвищення кваліфікації (в т. ч. участь в семінарах, вебінарах, конференціях)	56,4	60,5	70,1	59,8	92,3	65,0	35,9	163,7
Всього витрат	93,3	100,0	117,2	100,0	142,0	100,0	48,7	152,2

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналізуючи дані таблиці 2.17 варто зазначити, що за останні три роки в підприємстві намітилася тенденція щодо приросту інвестицій в розвиток персоналу в цілому на 48,7 тис. грн., тобто більше ніж наполовину (на 52,2%). Це відбулося за рахунок збільшення витрат на підвищення кваліфікації персоналу – на 35,9 тис. грн, або на 63,7%, на підготовку кадрів – на 7 тис. грн, тобто на 55,6% та на перепідготовку кадрів – на 5,8 тис. грн., або на 23,9%. Найбільшу частку в структурі інвестицій в розвиток персоналу займають витрати на участь в семінарах, вебінарах, конференціях – більше 60%, причому їх питома вага за досліджуваний період зросла із 60,5% в 2019 р. до 65% - в 2021 р.

Задоволеність співробітників організації результатами свого професійного зростання функціонально відіграє роль регулятора у механізмі функціонування мотивації. У даному випадку зростання ступеня задоволеності по відношенню до трудового поведінки персоналу може посилити трудову активність і віддачу окремих співробітників.

За результатами експертного дослідження можемо констатувати, що у ПСП «Слобожанщина Агро» персонал, в основному, задоволений як своєю роботою на підприємстві так і займаною посадою. Такої думки ми дійшли після опрацювання анкетних даних, адже більшість працівників свідчить, що менеджмент створює умови для досить активної професійної і творчої діяльності. (рис. 2.4).

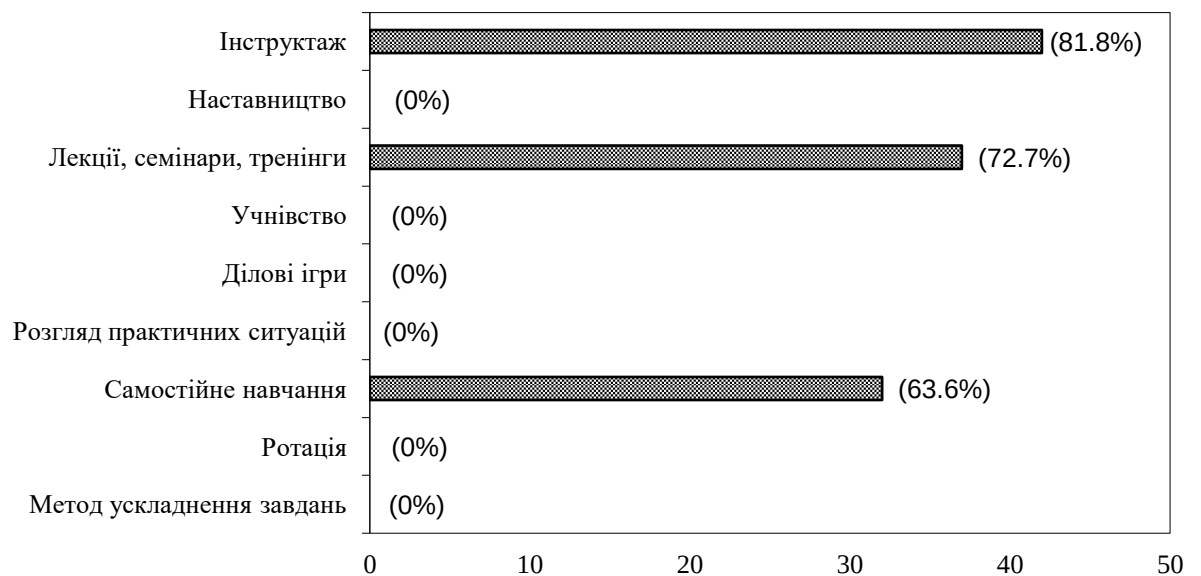


Рисунок 2.4 - Види навчання, що проводяться на підприємстві

Джерело: результати власних досліджень

В даному контексті особливого значення набуває ступінь вмотивованості персоналу до підвищення власної кваліфікації. При цьому потреба в процесі підвищення кваліфікації суттєво загострюється в умовах прискорення впровадження цифрових технологій у виробничій та, відповідно, організаційно-управлінській діяльності. В свою чергу, на ступінь такої вмотивованості значною мірою впливає рівень доходів найманих працівників. Тож, взявши до уваги функцію менеджменту планування, що передбачає саморозвиток персоналу, з метою виявлення позиції окремих категорій працівників щодо цього та з метою виявлення готовності вкладати власні кошти у власний інтелектуальний капітал, нами проведено експертне опитування керівників

середньої ланки та спеціалістів відділів, результати викладено на рис. 2.5.

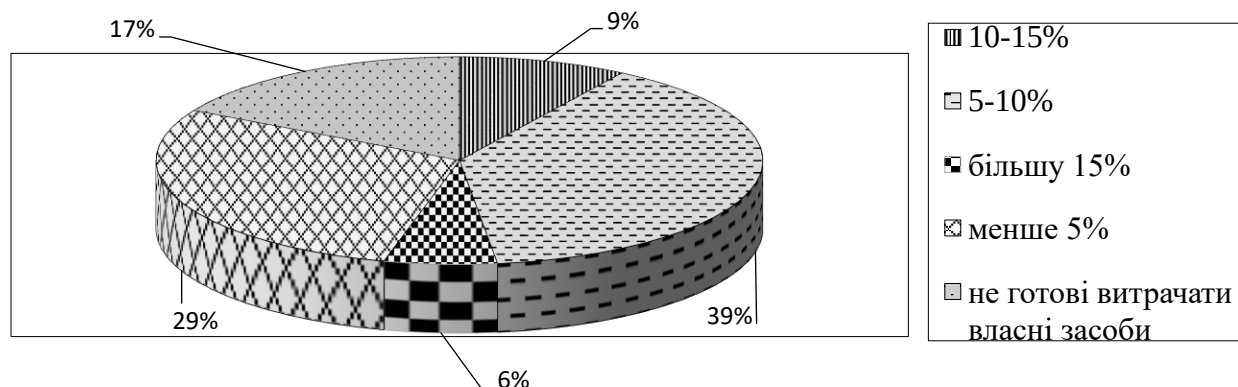


Рисунок 2.5 - Частка оплати праці, яку керівники середньої ланки та спеціалісти готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ПСП «Слобожанщина»

Як бачимо більшість респондентів має бажання до вкладання власних коштів на розвиток своєї особистості.

Враховуючи те, що кожна людина тією чи іншою мірою планує свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку наявних соціально-економічних умов реалізації власних очікувань та бажань. Немає нічого дивного в тому, що вона бажає знати перспективи службово-професійного зростання і можливості підвищення кваліфікації в певній організації. У протилежному випадку мотивація поведінки стає слабкою, людина працює не на повну силу, не намагається підвищувати кваліфікацію і сприймає організацію як місце, де можна деякий час перечекати перед переходом на нову, більш перспективну роботу. Тому подальшим етапом розгляду існуючого стану розвитку персоналу буде дослідження планування кар'єри та підготовки резерву.

Попередньо розглянемо уявлення про кар'єру самих працівників (див. рис. 2.6). В якості досліджуваних респондентів виступили спеціалісти

підприємства – 24 особи, яким запропоновано сім варіантів відповідей із позначкою щодо вибору - не більше двох.

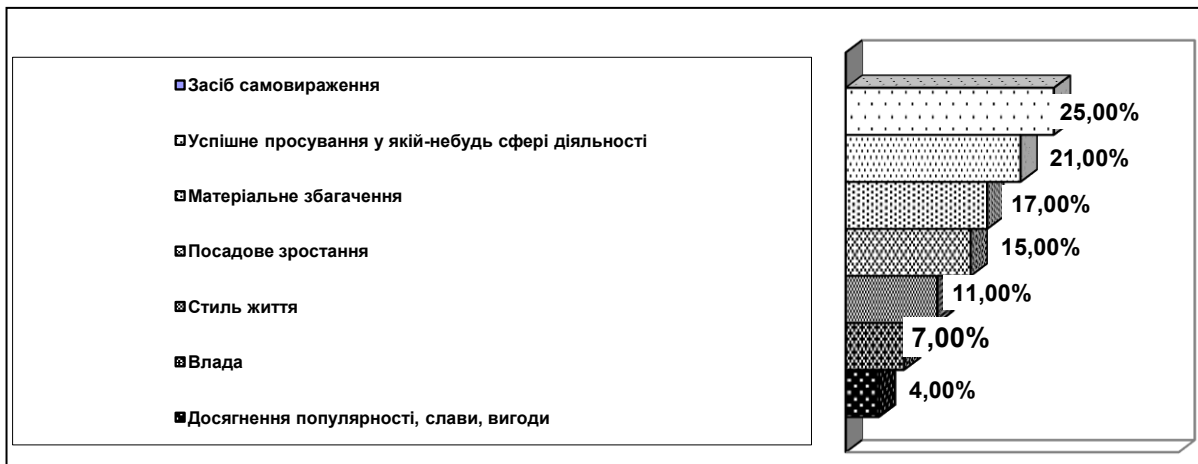


Рисунок 2.6 - Структурування ставлення респондентів до кар'єри

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ПСП «Слобожанщина»

Отримані результати показують, що організаційні уявлення про потребу персоналу у вертикальній кар'єрі, відповідно, повинні змінитися принципи і методи управління процесом побудови кар'єри на підприємстві. У вигляді сучасних тенденцій, тобто ефективного управління розвитком персоналу має надавати останньому можливість для самовираження, що приведе до задоволеності кар'єрою в організації. Це можливо у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики, заснованої на ефективних методах соціалізації (див. табл. 2.1), і, безсумнівно, має потребу в організації на підприємстві консультування з питань розробки і реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Що стосується залежності між освітнім рівнем і уявленнями про кар'єру, то, як видно з рис. 2.7, істотної різниці в уявленнях про кар'єру людей з вищою

освітою і тих, хто її не має, не спостерігається.

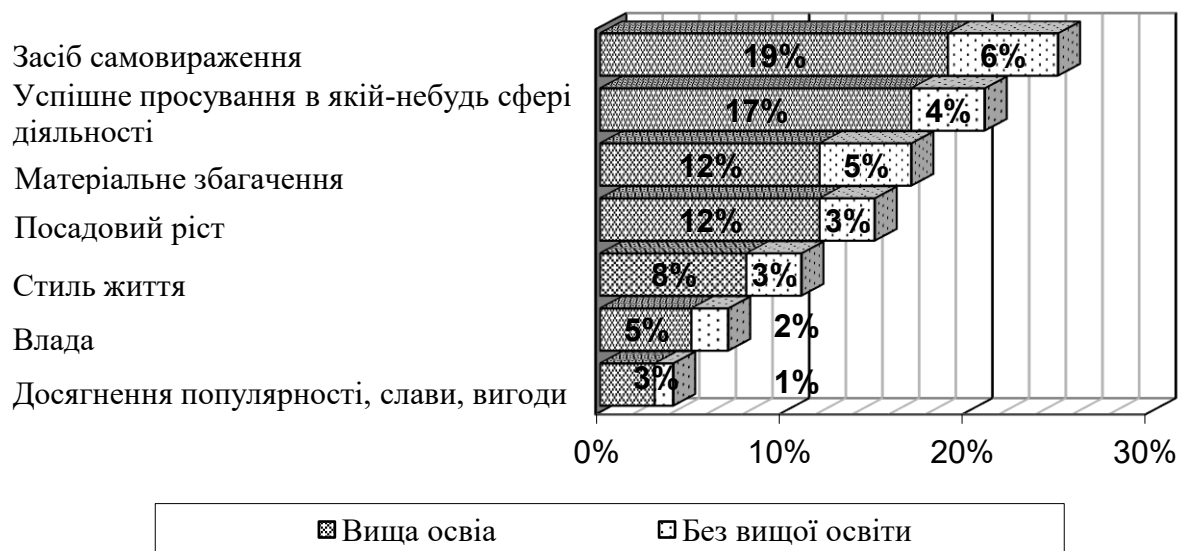


Рисунок 2.7 - Структурування залежності між освітнім рівнем і відношенням респондентів до визначення кар'єри

Джерело: побудовано автором за результатами експертного дослідження серед персоналу ПСП «Слобожанщина»

Можливо, це обумовлено недостатньою кількістю респондентів без вищої освіти (лише 24%) у загальному числі опитаних і якісних характеристик генеральної сукупності. Тому що, головною метою вибірки був підбір респондентів із певними соціально-професійними і соціально-статусними характеристиками (керівники чи «незамінні працівники») які, як правило, мають вищу освіту (76% опитаних).

Отже, дане дослідження переконує в тому, що питання кар'єрного розвитку для працівників є достатньо актуальним. Формування резерву кадрів в ПСП «Слобожанщина Агро» покладається на відділ кадрів та керівників підрозділів. Робота з резервом, порядок відбору кандидатів, формування резерву та призначення на посаду проводиться в ПСП «Слобожанщина Агро» відповідно до стандарту підприємства «Робота з резервом. Порядок відбору кандидатів, формування резерву і призначення на посаду», який встановлює порядок відбору кандидатів для резерву кадрів, формування та обліку резерву,

визначає вимоги до працівників організації, зарахованим до резерву, регламентує роботу з резервом кадрів і призначення на посади.

Базою резерву є фахівці підприємства; керівники різних рівнів; працівники підприємства, які навчаються без відриву від виробництва в установах вищої професійної освіти, позитивно зарекомендували себе на виробництві. Нижче наведемо план заміщення посад на 2022 – 2023 рр. в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - План заміщення посад на 2022–2023 рр.

Структурний підрозділ	Посада	Заробітня плата, грн	Новий структурний підрозділ	Нова посада	Нова зарплатня, грн
Економічний відділ	Провідний економіст	12000	Бухгалтерія	Заступник головного бухгалтера	15000
Агрономічний відділ	Агроном	12500	Інженерно-технічний відділ	Менеджер	15500

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів ПСП «Слобожанщина Агро»

Резерв формується строком на три роки. Формування здійснюється в два етапи. На першому етапі проводиться підбір кандидатур за підрозділами. Списки готують керівники підрозділів і надають їх до відділу кадрів (за його запитом). Відділ кадрів складає попередній список резерву по підприємству. На другому етапі проводиться оцінка кандидатів за професійними, діловими і особистісними якостями, виходячи з вимог до посади, для якої готується резерв.

На кандидатів, зарахованих до резерву, складається облікова картка. На кожного кандидата складається індивідуальний план підготовки терміном на три роки, який дозволяє індивідуалізувати і прискорити підготовку кандидата до роботи на відповідній посаді. План розробляється керівником підрозділу для якого готується резерв, спільно з кандидатом в двох примірниках: перший – кандидату, другий – у відділ кадрів для контролю.

Однак, в ході дослідження встановлено, що планування трудової кар'єри робітників взагалі не ведеться, хоча, їх кількість за останній рік становила 67% від всього персоналу приватного підприємства і вони мають потенціал, що є стратегічно важливим для ефективності діяльності підприємства. Вважаємо, що наразі є необхідність у розробці планів щодо переміщення робітників від простої праці до більш складних її процесів, від нижчих до вищих рівнів професійної майстерності, враховуючи особисті інтереси працівників та потреби сільськогосподарського підприємства.

Отже, незалежно від того, що підприємство є достатньо успішним та конкурентоздатним на ринку, проведене дослідження існуючого стану процесів управління та адміністрування розвитком персоналу дає підстави на формування проблемних напрямів (таблиця 2.19) які рекомендуємо менеджменту підприємства розглянути та найближчим часом попрацювати над ліквідацією.

Таблиця 2.19 - Проблемні аспекти управлінні персоналом в ПСП «Слобожанщина» та запропоновані заходи щодо можливості їх вирішення.

№	Проблема	Передбачувані заходи з вирішення проблем
1	Основна увага приділяється кадровому адмініструванню, функція планування частині розвитку персоналу не виконуються повною мірою	Розширення переліку функцій відділу кадрів та розробка ним планів по розвитку персоналу щодо професійного навчання, оцінки та просування тощо.
2	Неефективність системи адаптації через стандартність процедури для всіх категорій персоналу	Розроблення ефективних програм адаптації для різних категорій персоналу
3	Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку керівників структурних підрозділів та спеціалістів	Розроблення планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку
4	Відсутність системи планування трудової кар'єри робітників	Розробка програми трудової кар'єри робітників (планомірне навчання, і переміщення від простого до складного виду праці, від нижчих до вищих ступенів професійної майстерності з урахуванням особистих інтересів працівника та потреб виробництва.
5	Відсутність програм з розвитку корпоративної культури	Проведення заходів з розвитку корпоративної культури

Джерело: складено за результатами спостережень та проведеного аналізу підсистеми управління персоналом в ПСП «Слобожанщина»

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Заходи підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Процес управління та адміністрування розвитком персоналу, оновлення, збереження кількісного та якісного складу працюючих, координація відповідності персоналу потребам підприємства та постійного розвитку, як відомо, забезпечується управлінськими кадрами. З цього приводу, як зазначають науковці [22, с. 501] абсолютно точно американський вчений П. Друкер називав керівника (менеджера) динамічним елементом, який «надає життя будь-якому бізнесу» зазначивши, що без чіткої менеджерської позиції, як далі зазначає науковець, виробничі ресурси не стануть очікуваним результатом, а залишатимуться лише ресурсами.

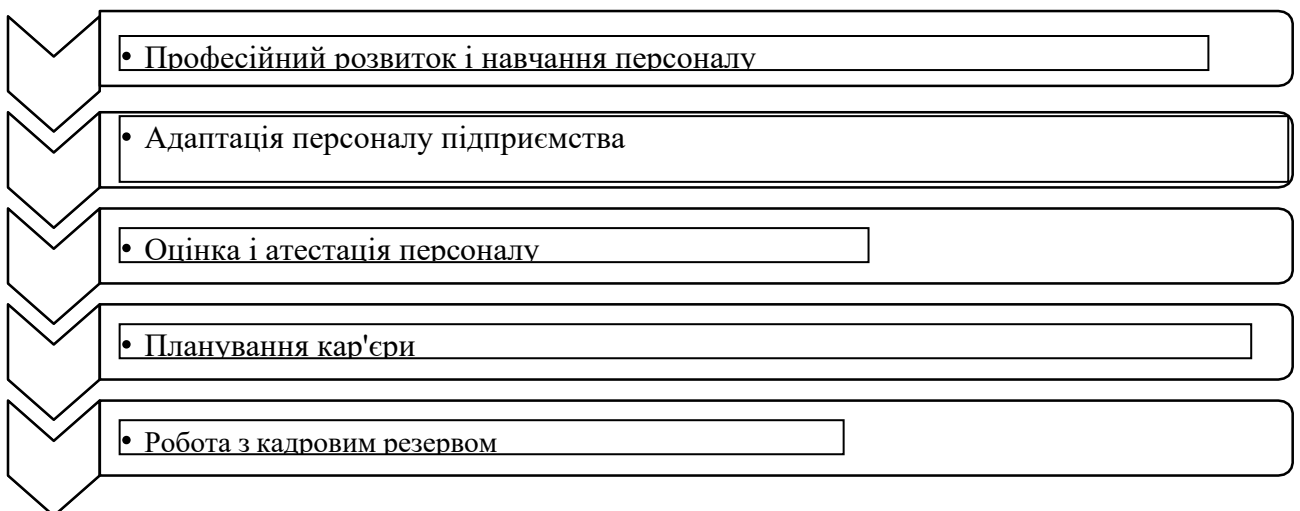


Рисунок 3.1 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу в ПСП
«Слобожанщина Агро»

Джерело: складено автором базуючись на працях [2, 4, 12, 20, 24]

Враховуючи важливість питань пов'язаних з ефективністю управління розвитком трудових ресурсів, вважаємо, що в приватному сільськогосподарському підприємстві має бути розроблена система дієвих заходів з планування розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро», їх перелік представлено на рис. 3.1.

Отже, в рамках заходів щодо формування системи управління професійним розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро», слід забезпечити, так зване, внутрішньо-фірмове навчання. Його удосконалення в досліджуваному підприємстві представлено у вигляді напрямків (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено автором

1) Здобуття вищої профільної освіти за напрямом професійної діяльності. Передбачається проходження навчального процесу у профільних ВНЗ (четвертого рівня акредитації) - як варіант безперервної професійної підготовки та може відбуватися як: здобуття базової вищої освіти та у формі здобуття другої (профільної) вищої освіти. Працівники ПСП «Слобожанщина Агро» направляються на навчання до освітніх установ вищої професійної освіти за заочною або денною (дистанційною чи дуальною) формою навчання. Як правило, це працівники господарства які мають вік до 45 років, та стаж роботи на даному підприємстві не менше 3 років. Рішення стосовно направлення на навчання на контрактну форму за рахунок коштів підприємства приймається директором ПСП «Слобожанщина Агро» на підставі заяви претендента - працівника та клопотання керівника структурного підрозділу. За рахунок

коштів підприємства здійснюється часткова виплата за навчання, розмір якої не має перевищувати 50% вартості навчання. В разі прийняття рішення щодо таких дій, начальник відділу кадрів укладає угоду з освітньою установою про підготовку фахівця.

2) Професійна перепідготовка. Направляються працівники на професійну перепідготовку для освоєння іншої спеціальності у випадках зміни посадових обов'язків, тоді коли їм потрібні теоретичні знання, практичні уміння та навички у нових напрямках виробничої діяльності. Перепідготовкою охоплюються навчальні програми, обсяг яких понад 500 годин, завершується таке навчання отриманням диплома державного зразка.

3) Провідна роль при вдосконаленні напрямів внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу має бути відведена заходам з підвищення кваліфікації вищого керівництва, тобто як самого директора так і начальників відділів, які мають безпосереднє відношення до управління персоналом. Для підвищення їх управлінської компетентостей пропонується проведення та постійна участь згаданих управлінців у семінарах, на таких заходах доцільно розглядати економічний блок роботи підприємства, заслухувати головного економіста та обговорювати як прогалини так і питання щодо пріоритетних напрямів подальшого розвитку ПСП «Слобожанщина Агро». Враховуючи те, що важливе значення має роль керівника при формуванні команди менеджерів та питання корпоративної культури – тематика семінарів у вказаному аспекті теж має вирішальне значення для вдосконалення заявленої проблематики. Пропонуємо організацію таких семінарів покласти на відділ кадрів.

Зважаючи на викладене, вважаємо, що безперервне професійне навчання знаходить свій вияв у забезпеченні відповідності кваліфікації та професійних навичок працівників кваліфікаційним вимогам, що висувуються до них.

Таким чином, базуючись на стратегії розвитку підприємства та проаналізувавши потребу всього персоналу у навчанні для кореляції вказаних напрямів керівником відділу кадрів за попереднім погодженням із директором та менеджерами структурних підрозділів та має бути розроблений зведений план навчання та цільові програми навчання для всіх категорій персоналу.

Отже, з метою вирішення проблем встановлених при дослідженні даної теми (розділ 2) пропонуються заходи з вдосконалення системи підвищення кваліфікації:

- опрацювати та поновити зміст програм навчання враховуючи їх відповідність сучасним вимогам. При цьому розмежувати тематику тренінгів для: керівників, спеціалістів та працівників. Для прикладу представлена тематика в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Тематика тренінгів для різних рівнів персоналу

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин
Працівники	спілкування у професійній діяльності	8
	підвищення кваліфікації	55
Спеціалісти	культура поведінки спеціаліста	3
	етика спеціаліста	3
	психологічні основи етики ділового спілкування	6
Керівники	етикет керівника	3
	управління персоналом	8
	формування корпоративної культури	4
	етапи ведення переговорів	3

Джерело: складено автором

Для реалізації даного заходу пропонуємо розглянути організаційні моменти щодо відповідальності та забезпечення (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 - Графік відповідальності з розробки програми тренінгів

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Розробка програми тренінгів за категоріями персоналу	директор, начальник відділу кадрів			
Запрошення тренерів		начальник відділу кадрів		
Оплата тренінгу			бухгалтерія	
Контроль результатів				директор, начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором

Кошторис на проведення тренінгів представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок кошторису на проведення тренінгових заходів

№	Заходи	Од.вим.	Вартість
1	Запрошення тренерів для спеціалістів	грн	18000
2	Запрошення тренерів для працівників	грн	12000
3	Запрошення тренерів для керівників	грн	24000
4	Всього	грн	54000

Джерело: складено автором

У зв'язку з тим, що виявився проблемним напрям, що стосується корпоративної культури, доцільним буде збільшення кількості семінарів для менеджерів всіх рівнів з курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів».

Проведення навчального курсу у даному напрямку наглядно відображає дерево робіт (рис. 3.3).

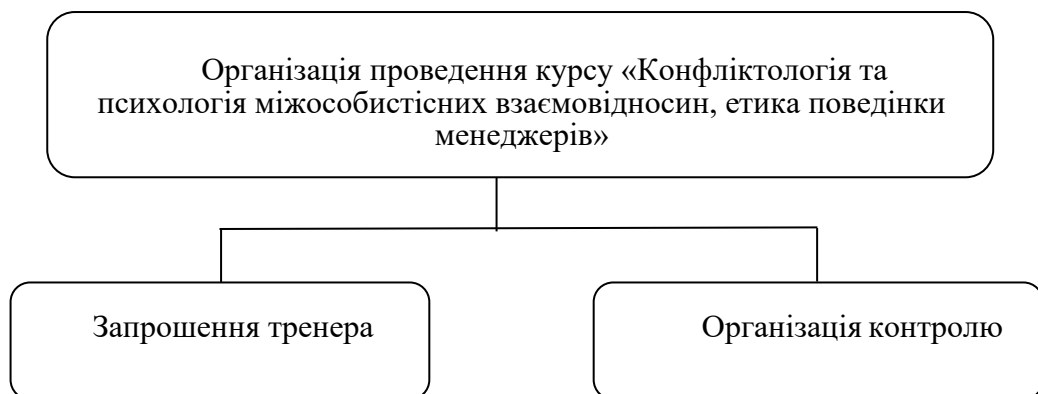


Рисунок 3.3 - Дерево робіт щодо проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Джерело: складено автором

У таблиці 3.4 розроблено та наведено графік відповідальності стосовно організаційних моментів по вказаному курсу.

Таблиця 3.4 - Графік відповідальності проведення курсу «Конфліктологія та психологія міжособистісних взаємовідносин, етика поведінки менеджерів»

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Запрошення тренера	начальник відділу кадрів			
Оплата тренера		бухгалтерія		
Підготовка бланків та анкет			начальник відділу кадрів	
Організація контролю результатів				начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 - Розрахунок кошторису для проведення заходу

№	Заходи	Од. виміру	Вартість
1	Запрошення тренера	грн	12000
2	Підготовка бланків та анкет	грн	600
3	Всього	грн	12600

Джерело: розраховано автором

Враховуючи складності визвані воєнними діями на території держави, як передбачається, негативно відобразяться на посівній 2023 р, а в подальшому і на зборі врожаю та на загальному економічному стані підприємства, тож пропонуємо оптимізацію витрат на навчання персоналу за рахунок дистанційної форми тобто - навчання на відстані із повним доступом навчальних матеріалів для тих співробітників, які у вільний від роботи час матимуть можливість оновлювати знання та прагнуть розвитку та перспектив для себе у плані професійного росту.

Впровадження дистанційного навчання передбачає самостійний пошук працівником програми з послідовним представленням її керівнику та схваленням (за необхідності). Як варіант, можливе технічне забезпечення

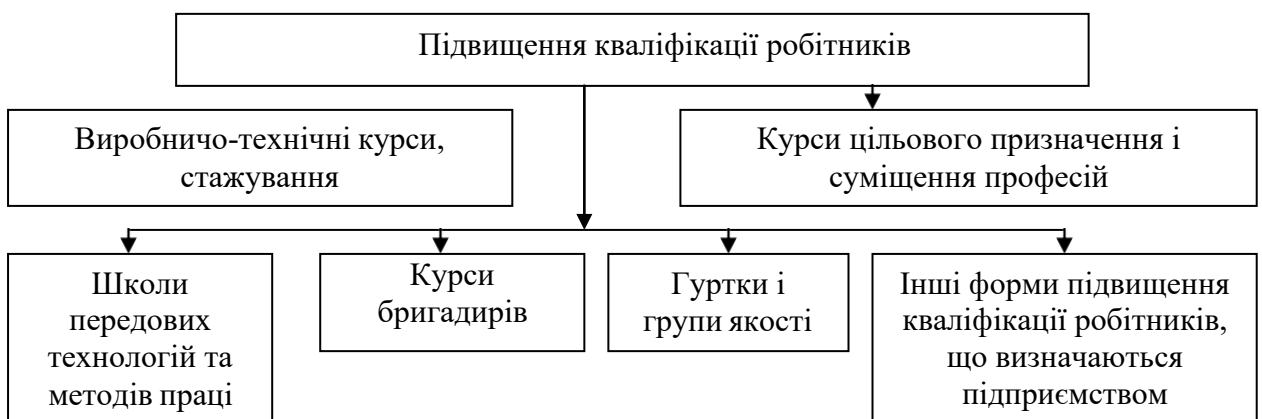
досліджуваного підприємства ліцензіями на окремі курси (наприклад програми ISpro - української розробки, яку добре знають спеціалісти в Україні для автоматизації бухгалтерського, податкового та кадрового обліку). Можливий кошторис такого заходу наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.6 - Розрахунок кошторису для проведення дистанційного навчання

№	Заходи	Од.вим	Вартість
1	Придбання ліцензії на 10 користувачів ISpro	грн	20000
2	Придбання ISpro серверу обмеженого можливістю підтримки 10 - ти одночасно працюючих користувачів	грн	9000
3	Встановлення та налаштування програмного забезпечення	грн	3000
4	Навчання користувачів	грн	2300
5	Подальший супровід	грн	600
6	Всього	грн	34900

Джерело: розраховано автором

У зв'язку із придбанням підприємством нової техніки, використання сучасних інноваційних засобів обробітку землі тощо, особлива роль в ПСП «Слобожанщина Агро» має бути відведене підвищенню кваліфікації робітників. Форми проведення представлено на рисунку 3.4.



Рисунк 3.4 - Форми підвищення кваліфікації робітників в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи різні напрямки системи підвищення кваліфікації працюючих агрономів, інженерів-механіків, інженерів з охорони праці яка б забезпечувала постійну підтримку їх рівня знань та надавала неупереджену агрономічну інформацію та якісний консультаційний супровід, пропонуємо запланувати та відвідати наступні заходи, що будуть проводитись у 2024 р.

Таблиця 3.7 – Перелік та характеристика заходів по підвищенню кваліфікації у 2023 р.

Назва заходу	Термін проведення	Учасники
«Аграрний Дорадчий Центр «БРІДЖЕС», м. Київ	10.01.24 – 22.01.24	головний агроном, бригадир рілнничої бригади
Сумський НАУ, м. Суми	01.03.24 – 19.03.24	головний інженер
Сумський НАУ, м. Суми	21.03.24 – 25.03.24	3 механізатори, 2 водії
Сумський НАУ, м. Суми	01.11.24 – 11.11.24	головний економіст, керівник відділу кадрів

Джерело: складено автором на основі інформації післядипломної освіти Центру підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалення керівних працівників і спеціалістів СНАУ

Американська агрономічна програма (АДЦ «БРІДЖЕС») по підвищенню кваліфікації спеціалістів сільського господарства створена у 2017 році, а останні роки американо-українська команда агрономів та спеціалістів з агроконсалтингу працювала над розробкою якісної програми саме для українських аграріїв. АДЦ «БРІДЖЕС» надає українським аграріям послуги з тестування ґрунту, адже українські аграрії часто вибирають саме американське насіння та техніку, відтак, знання американських агрономічних практик та наявність джерела надання якісної агрономічної інформації буде дуже доцільним. Тому вважаємо, що запропонована програма буде корисною для зазначених категорій персоналу.

На базі Сумського НАУ проводяться курси підвищення кваліфікації для інженерів-механіків та інженерів з охорони праці сільгосппідприємств та управлінь агропромислового розвитку райдержадміністрацій Сумської області. Курси по підвищенню кваліфікації націлені на освоєння сучасних методів використання техніки та її обслуговування.

3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного розвитку

Як вже зазначалось у розділі 2, на даному підприємстві розробкою заходів з управління розвитком персоналу займаються адміністративні ланки органу управління, а саме: відділ кадрів, на чолі з начальником відділу кадрів та інспектором по кадрам, координує роботу, безпосередньо, директор підприємства та керівники підрозділів в межах свої посадових обов'язків. Проведені дослідження в ПСП «Слобожанщина Агро» є свідченням того, що управлінські кадри не знають своїх перспектив в даному трудовому колективі. Це свідчить про відсутність планування і розвитку кар'єри на належному рівні. Планування ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття спеціаліста на підприємство і до прогнозованого звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування його по системі посад. Працівник управління повинен знати не тільки свої перспективи, а й те, яких результатів він повинен досягати, щоб розраховувати на просування по службі.

Відтак, цілком очевидно, що приватному сільськогосподарському підприємству «Слобожанщина Агро» варто напрацювати таку систему розвитку персоналу, яка б охопила всі функції менеджменту та забезпечувала реалізацію поставлених завдань і досягала поставленої мети. Тобто відділ кадрів має бути консультантом і водночас виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця. Повинна застосовуватись модель партнерства, яка передбачає співробітництво трьох сторін: працівника, його керівника і служби управління персоналом. Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців дозволяє систематично оцінювати ефективність діяльності факторів, надає необхідну інформацію для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування фахівців і на цій основі вирішує завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби

організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення професіоналів у компанії, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку персоналу.

Отже, наше бачення, щодо дієвості системи в тому, що по перше варто налагодити роботу з кадрами управління. З цією метою пропонуємо проводити роботу в розрізі трьох рівнів (підсистемах): творчий пошук, творче зростання та підготовка кадрового резерву (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Система управління професійним зростанням управлінських кадрів

Джерело: складено автором на основі [1, 15]

Процес управління професійним зростанням кадрів управління – це, по суті, процедура творчого підбору і розстановка резерву кадрів залежно від його індивідуального потенціалу (так званий послідовний «фракційний відсів»). Третій рівень передбачає роботу над висновки про зарахування осіб до складу кадрового резерву, спрямованості та профілю підготовки. Отже, сьогодні цілком справедливо постають питання стосовно того хто може бути претендентом на посаду керівників підрозділів, із кого і яким чином слід створювати кадровий резерв на вакантну посаду.

Кандидат на посаду керівника підрозділу не повинен бути новачком у сфері управління, однією з основних вимог має бути вища освіта за відповідним напрямом, досвід роботи, однак, сам факт займання на одній з вищеназваних посад не робить спеціаліста автоматично кандидатом на посаду. Перед зарахуванням його до резерву важливим є виявлення потенціалу претендента.

У практиці кадрового менеджменту сформувалося декілька способів визначення потенційних здібностей керівних кадрів. Один із них - випробування посадою. Він полягає в тому, що працівника призначають тимчасово виконувати обов'язки на тій посаді, на яку його передбачається призначити в подальшому (при тривалій відсутності, наприклад, начальника відділу), пропонуємо застосування такої практики в ПСП «Слобожанщина Агро».

Планування і розвиток кар'єри персоналу варто здійснювати на підставі об'єктивного аналізу результатів трудової діяльності, визначення відповідності його професійних, ділових і особистісних якостей посаді, яку той посідає. Цей процес повинен відбуватися за результатами професійної діяльності фахівця, періодичних і поточних атестацій як складової управління розвитком персоналу.

Пропонуємо для планування кар'єри керівників і спеціалістів вивчати та аналізувати такі складові як макрооточення і внутрішніх можливостей особистості. Вивчаючи аспекти свого зовнішнього оточення, людині потрібно переконатися в тому, які можливості відкриває перед нею реалізація кар'єри, які

сфери суспільного й економічного функціонування її приваблюють, які перешкоди вона може зустріти на кар'єрному шляху, і які наслідки можуть мати ті чи інші кроки, що вона зробить при реалізації кар'єри. Шляхом аналізу своїх внутрішніх можливостей людині необхідно з'ясувати, на які стратегічні конкурентні переваги вона може розраховувати у перспективі, розвиваючи потенціал, яким володіє в даний момент [10].

Прикладом подібного аналізу який ми пропонуємо взяти до уваги може слугувати таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 - Оцінка сильних та слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загроз

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	➤ Гарна освіта ➤ Компетентність ➤ Гарні конкурентноспроможні навички ➤ Гарна репутація на підприємстві ➤ Популярність ➤ Добре продумана кар'єрна стратегія ➤ Тривалий досвід роботи ➤ Здатність до інновацій ➤ Інше...	➤ Ніякого стратегічного плану ➤ Маргінальне становище на ринку праці ➤ Застарілі знання ➤ Відсутність ключових навичок чи компетенцій ➤ Непослідовність у досягненні цілей ➤ Нерішучість ➤ Недостатньо продуманий імідж ➤ Некомунікабельність ➤ Інше...
	Сприятливі можливості	Фактори загрози
Зовнішні	➤ Одержання додаткової освіти ➤ Сприятлива ситуація на ринку праці ➤ Розширення і зростання підприємства ➤ Наявність запасних варіантів роботи ➤ Наявність додаткових джерел доходу ➤ Наявність «корисних» зв'язків ➤ Інше...	➤ Несприятлива ситуація на ринку праці ➤ «Старіння» професії ➤ Відсутність перспектив кар'єрного росту ➤ Криза на підприємстві ➤ Несприятлива кадрова політика підприємства ➤ Погіршення здоров'я ➤ Недоброзичливе ставлення колег і начальства ➤ Інше...

Джерело: складено автором

При плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників виходять з того, що тривале перебування працівника на одній посаді не стимулює оновлення його

професійних знань, умінь та практичних навичок. Тому важливого значення набуває плановане переміщення персоналу в підприємстві.

Підвищенню результативності управління трудовою кар'єрою в господарстві сприяє проведення відповідних семінарів. У процесі яких фахівці залучаються до виконання завдань, вирішення конкретних ситуацій, пов'язаних з плануванням трудової кар'єри. Семінари передбачають проведення самооцінки, коли працівники оцінюють свої кар'єрні інтереси, мотиви і здібності; оцінку інформації про перспективи організації, зокрема її потребу в персоналі; оволодіння знаннями та вміннями щодо визначення цілей трудової кар'єри, розробки індивідуального плану розвитку тощо.

Поряд з аналізом планування розвитку кар'єри та підготовки резерву керівників та спеціалістів, дослідження показали, що слабким місцем на підприємстві є процес планування трудової кар'єри робітників, який фактично, на підприємстві відсутній. В силу того, що виробничі робітники в 2021 р. становили 67% всього персоналу підприємства, в них укладений потенціал, який є стратегічно важливим фактором успіху організацій і визначає ефективність їх діяльності. В контексті менеджменту управління та адміністрування розвитком персоналу розроблена схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства (рис. 3.6).

Основою для планування службової кар'єри працівника служить оцінка його інтелектуального потенціалу, професіоналізму, реального внеску в економіку організації, виробничого стажу, віку та здоров'я. Використання сучасних технологій (наприклад, матричний метод оцінки працівника) дозволяє розвивати ділові, моральні та психологічні якості. При впровадженні технологій оцінки працівника необхідно враховувати національні традиції, духовні цінності, настрої людей, які формують організаційну культуру. Все це сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Таким чином, для того, щоб процес управління кар'єрою персоналу ротації був максимально ефективним, необхідно проводити наступні організаційні заходи: введення до штатного розпису кожного підрозділу, який

перебуває в системі ротації, спеціальних ротаційних посад; створення горизонтальної або вертикальних кар'єрних «сходів» з урахуванням специфіки працівника і потреб кожного підрозділу; формалізація процесів оцінювання персоналу та зміни позицій в ієрархії.

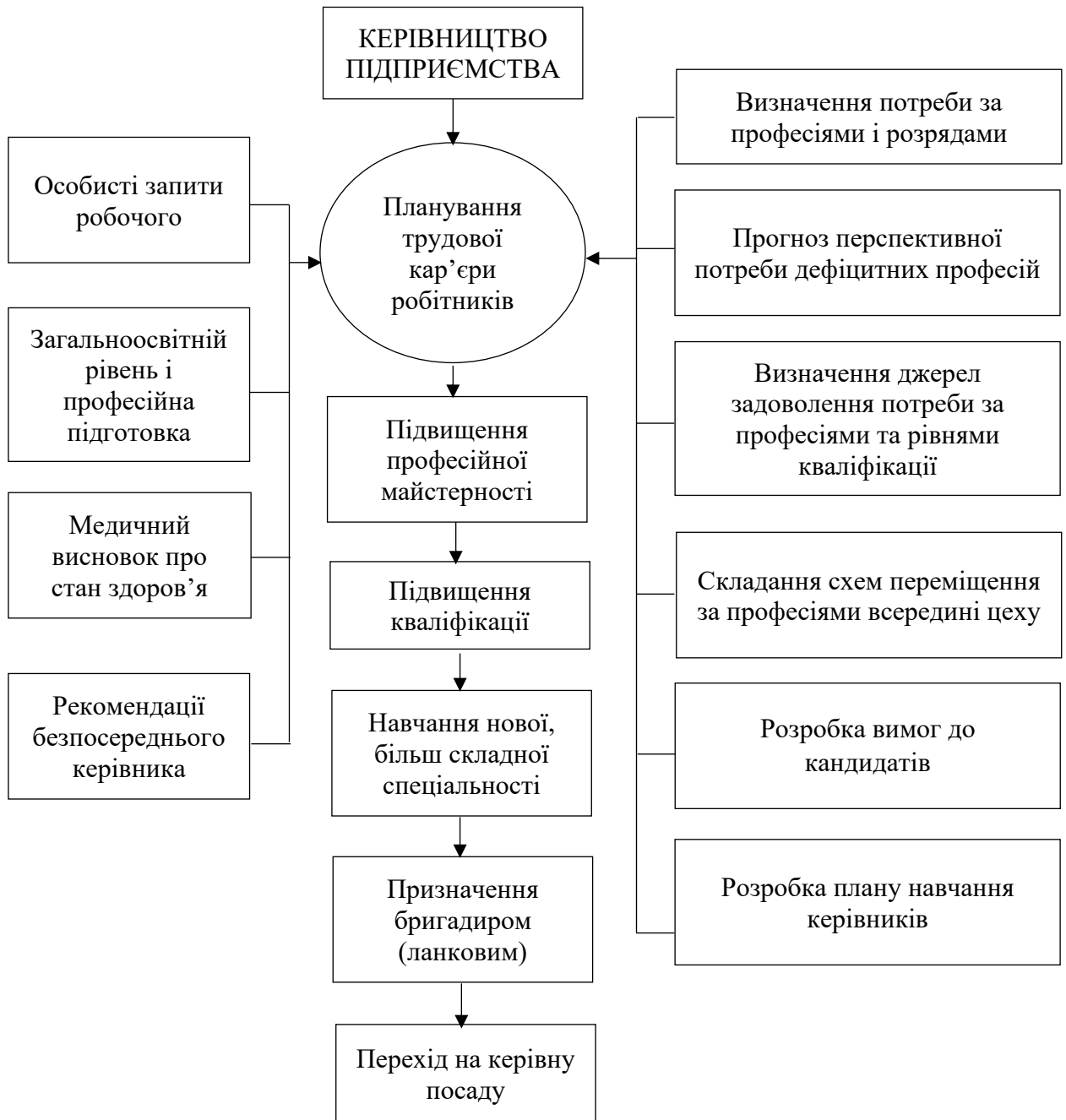


Рисунок 3.6 - Схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства

Джерело: складено автором з використанням [2, 21, 25]

Окрім, пропозицій по вдосконаленню ділової кар'єри керівнику відділу кадрів та менеджерам підприємства варто звернути особливу увагу на існуючу проблему стосовно адаптації персоналу підприємства.

Таблиця 3.9 – Програма адаптації персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни	Затрати, грн.
Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Первинна співбесіда	спеціаліст відділу кадрів, керівник бригади	До початку прийому на роботу	0
Помилки в роботі	Наставництво	Введення штатної одиниці наставника	Інспектор відділу кадрів	1-3 дні	20000
Незнання внутрішніх локальних документів, погана орієнтація на підприємстві	Орієнтація	Екскурсія по підприємству, представлення робочого місця, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів на підприємстві, обізнаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи	Наставник, інспектор відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні	0
Відсутня програма навчання нового співробітника	Навчання	Складання плану навчання співробітника для поступового ускладнення задач, проведення тренінгів, лекції	інспектор відділу кадрів, наставник	2-3 тижні	25000
Швидка втомлюваність, конфлікти у колективі	Адаптація	Введення матеріального заохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників, підвозка співробітників до дому у нічний час	Керівник підприємства, керівник бригади, інспектор відділу кадрів, наставник	3 місяці	40000
Звільнення співробітника після адаптаційного періоду	Функціональний	Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного періоду та на виникнення труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника, коректування програми відповідно до отриманих результатів	Керівник підприємства, інспектор відділу кадрів	1-1,5 роки	500

Джерело: складено автором

Отже, ми пропонуємо розробити та затвердити програму експрес-адаптації, тобто документ, в якому будуть визначено основні заходи, спрямовані на швидку та комфортну соціально-психологічну адаптацію працівника на робочому місці, відповідно до виконуваних доручень за трудовим договором. Приклад програми представлено у табл. 3.9.

Експрес-адаптація це ряд етапів, спрямованих на збільшення успішного проходження адаптації, і засвоєння посадових обов'язків в повному обсязі.

Блок 1. Оцінювання рівня підготовки нового фахівця. При наявності іншого досвіду роботи за плечима, процес адаптації нового співробітника пройде у багато разів швидше і легше, ніж у людини, що влаштовується на роботу вперше після освітнього закладу. Суть етапу не тільки знайомство з підприємством, його призначенням та функціональністю, з роз'ясненням посадових обов'язків, а й важлива частина етапу - знайомство з колективом та вивчення поведінки.

Блок 2. Наставництво. Знайомство з наставником, відповідальним за внутрішні положення підприємства. Тут відбувається особисте знайомство із об'ємом загальнодоступної інформації для засобів зв'язку (номер мобільного телефону, електронна пошта).

Блок 3. Орієнтованість. На даному етапі відбувається безпосереднє злиття теоретичних знань та умінь з практичними здібностями та навичками фахівця. Співробітнику «на практиці» буде роз'яснена і показана основна специфіка роботи і його безпосередня посадовий обов'язок, орієнтованість на робочому місці. Тут можливе застосування лекцій, екскурсій, практичних завдань

Блок 4. Навчання співробітників. Тут важливо правильно організувати навчання новачків. Необхідно поступово ускладнювати завдання, дані співробітнику для його плавного входження в робочий процес, що знизить адаптаційний стрес. Тут же має відбуватися навчання персоналу для спілкування з клієнтами (споживачами послуг) за загальноприйнятими

нормами; перевірка на стресостійкість та уміння вирішувати проблемні ситуації, складні завдання на робочому місці.

Блок 5. Адаптація в дії. На даному етапі відбувається вступ співробітника на посаду та виконання ним своїх прямих і безпосередніх обов'язків. Тут яскраво проявляються міжособистісні відносини в колективі. Менеджерам необхідно професійно та вчасно відстежити, як відбувається процес цього етапу, щоб вчасно професійно зреагувати та скорегувати, при необхідності, що виникла.

Блок 6. Функціонування. Даний етап є заключним в процесі адаптації. Він відображає засвоєння та ступінь пристосованості фахівця до його посадових обов'язків, а також до звикання та злагожденості в колективі, згладжуванні міжособистісних відносин. Даний етап найдовший та найскладніший. Займає в середньому 1-1,5 року.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на підприємстві

З метою здійснення економічної оцінки запропонованих заходів та виявлення потреб в інвестиціях на розвиток персоналу підприємства в рамках теми дослідження нами пропонується розгляд імовірних сценаріїв розвитку подій в ПСП «Слобожанщина Агро». Здійснено спробу змодельовати ситуацію, при якій валові збори й ціни на сільськогосподарську продукцію певного виду згенеровані методом випадкових величин та на цій основі розраховано дохід від реалізації продукції. Приведення вартості прибутку до теперішньої вартості дасть аналогію грошового потоку та стане основою для розрахунку показників ефективності. Для прогнозування тенденцій зміни в управлінні та адмініструванні розвитком персоналу на економічну ефективність від виробництва зернових культур (кукурудзи на зерно та озимої пшениця) ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах реалізації запропонованих заходів були

відібрані показники, що найбільше всього впливають на рівень грошових потоків, дотримання прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості а також основні можливі сценарії розвитку підприємства на 2022-2026 роки. Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі при розширенні асортименту продукції досліджуваного підприємства наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах вдосконалення адміністрування розвитком персоналу

Показник стану мікросередовища	Базовий	Сценарій		
		песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. грн.	142	120	200	150
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3165,9	4550	3500	3750
Повна собівартість зернових, грн./т	3917,4	5500	4750	5000
Середня ціна реалізації зернових, грн./т	5147,1	6000	8000	6500
Прогноз зміни показників на 5 років, в середньому щороку				
Витрат на розвиток персоналу, %		5	10	6
Виробничої собівартості, %		10	5	8
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, %		8	5	7
Ціни реалізації, %		10	15	12
Обсягу реалізації зернових, %		3	8	5

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, використаємо дані з вищенаведених таблиць та сформуємо песимістичний план доходів і витрат та фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур на наступні 5 років (див. табл. 3.11).

При складанні песимістичного прогнозу доходів та витрат від реалізації зернових культур врахований негативний вплив показників: підвищуватиметься виробнича собівартість зернових культур, витрати на транспортування та їх збут, а також інші витрати.

Таблиця 3.11 – Песимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Обсяг реалізації зернових, т.	145000	149350	153830,5	158445,42	163198,78
Виробнича собівартість зернових, грн./т	4550	5005	5505,50	6056,05	6661,66
Собівартість продукції, тис. грн.	659750	747496,75	846913,82	959553,36	1087173,95
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	137750	148770	160671,6	173525,33	187407,35
в т. ч. витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	120,0	126,0	132,3	138,92	145,86
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	797500	896266,75	1007585,42	1133078,68	1274581,31
Ціна реалізації, грн./т	6000	6600,00	7260,00	7986,00	8784,60
Виручка від реалізації, тис. грн.	870000	985710,0	1116809,4	1265345,1	1433636,0
Прибуток, тис. грн.	72500	89443,25	109224,01	132266,40	159054,67
Рівень рентабельності, %	9,09	9,98	10,84	11,67	12,48

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, прибуток від реалізації кукурудзи на зерно та озимої пшениці за песимістичним прогнозом в 2022 році складе 72,5 млн. грн., а рівень рентабельності – 9,09%. В наступних роках ці показники зростатимуть і за прогнозом в 2026 р. становитимуть відповідно 159 млн. грн. та 12,48%. При цьому витрати на розвиток персоналу зростуть із 120 тис. грн в 2022 р. лише до 145,86 тис. грн в 2026 р.

Оптимістичний прогноз доходів, витрат та фінансових результатів від реалізації зернових при поліпшенні розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» наведемо у табл. 3.12.

Отже, за оптимістичним прогнозом, представленим даними таблиці 3.12, обсяг реалізації зернових культур щороку збільшуватиметься в середньому на 8% за рахунок приросту їх урожайності та посівних площ, ціна реалізації також зростатиме на 12%, виробнича собівартість – на 5%, а витрати на транспортування, збут, інші витрати також на 5%.

Таблиця 3.12 – Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Обсяг реалізації зернових, т.	145000	156600	169128	182658,2	197270,9
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3500	3675	3858,75	4051,69	4254,27
Собівартість продукції, тис. грн.	507500	575505	652622,67	740074,11	839244,04
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	181250	190312,50	199828,13	209819,53	220310,51
в т. ч. витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	200	220,00	242,00	266,20	292,82
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	688750	723187,50	852450,80	949893,64	1059554,55
Ціна реалізації, грн./т	8000	9200	10580,00	12167,00	13992,05
Виручка від реалізації, тис. грн.	1160000	1440720	1789374,24	2222402,81	2760224,29
Прибуток, тис. грн.	471250,0	717532,5	936923,45	1272509,17	1700669,74
Рівень рентабельності, %	68,42	99,22	109,91	133,96	160,51

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Інвестиції в розвиток персоналу при цьому також за прогнозом зростатимуть на 10% щороку. Все це дасть змогу вже в 2022 р. отримати 471 млн. грн прибутку, тобто рівень рентабельності складе 68,42%. До 2026 р. прогнозовано річна сума прибутку від реалізації зернових зросте до 1700,7 млн. грн, а рівень рентабельності до 160%.

В таблиці 3.13 наведемо прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур за найбільш вірогідним сценарієм розвитку подій.

За найбільш вірогідним сценарієм розвитку подій прогнозований обсяг реалізації зерна кукурудзи та озимої пшениці щорічно зростатиме в середньому на 5%, ціна реалізації на 12%, витрати на транспортування, збут та інші витрати прогнозовано на 7%, в тому числі витрати на розвиток персоналу – на 6%, а виробнича собівартість – на 8%.

Таблиця 3.13 – Прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур ПСП «Слобожанщина Агро» за найвірогіднішим варіантом

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Обсяг реалізації зернових, т.	145000	152250	159862,50	167855,63	176248,41
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3750	4050	4374	4723,92	5101,83
Собівартість продукції, тис. грн.	543750	616612,50	699238,58	792936,54	899190,04
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	181250	193937,5	207513,13	222039,04	237581,78
в т. ч. витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	150,00	159,00	168,54	178,65	189,37
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	725000	810550,00	906751,70	1014975,59	1136771,82
Ціна реалізації, грн./т	6500	7280,00	8153,60	9132,03	10227,88
Виручка від реалізації, тис. грн.	942500	1108380	1303454,88	1532862,94	1802646,82
Прибуток, тис. грн.	217500	297830,00	396703,18	517887,35	665875,00
Рівень рентабельності, %	30,00	36,74	43,75	51,02	58,58

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Все це сприятиме отриманню в 2022 р. 217,5 . грн прибутку від реалізації зернових, тобто рівень рентабельності складе 30%. До 2026 р. прогнозовано річна сума прибутку зросте до майже 666 млн. грн, а рівень рентабельності до 58,58%. Витрати на розвиток персоналу прогнозовано зростуть із 150 тис. грн. в 2022 р. до 189 тис. грн. в 2026 р.

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватись даний проект проведемо аналіз ефективності інвестування (див. табл. 3.5). Отже, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект по вдосконаленню управління розвитком персоналу, та які впливають на майбутні результати діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» по всіх трьох сценаріях розвитку проекту отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі 5 років дії проекту підприємство отримає прибутку на суму 562,5 млн. грн., індекс прибутковості складе 1,667, а термін його окупності становитиме 1,5 роки, за умови оптимістичного прогнозу

підприємство отримає за 5 років прибутку в сумі 5098,9 млн. грн., індекс прибутковості складе 15,622, а термін його окупності становитиме 0,07 років. За найбільш вірогідним прогнозом підприємство за прогнозований період отримає 2095,8 млн. грн. прибутку, індекс прибутковості складе 6,632, а термін його окупності – 0,18 років. На ці дані і треба опиратися при проектуванні, а при настанні критичних подій необхідно здійснювати корегування проекту.

Таблиця 3.14 – Аналіз ефективності інвестування в заходи по вдосконаленню управління та адміністрування розвитком персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за всіма сценаріями розвитку

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн.	797500,00	688750	725000
Період експлуатації проекту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	27%	22%	25%
Сума грошового потоку всього,	562488,34	5098884,85	2095795,53
в т. ч. : 2022 рік	72500,00	471250,00	217500,00
2023 рік	89443,25	717532,50	297830,00
2024 рік	109224,01	936923,45	396703,18
2025 рік	132266,40	1272509,17	517887,35
2026 рік	159054,67	1700669,74	665875,00
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування	1329645,29	10759658,46	4808507,92
Чистий приведений дохід NPV	532145,29	10070908,46	4083507,92
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості	265929,06	2151931,69	961701,58
Термін окупності, років	1,50	0,07	0,18
Індекс прибутковості	1,667	15,622	6,632

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Таким чином, застосування методів моделювання прогнозних показників проекту по вдосконаленню управління та адміністрування розвитком персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» в трьох сценаріях прогнозів і впровадження постійного моніторингу реалізації проекту з оцінкою ризиків і підбору способів уникнення цих ризиків, значно підвищить ймовірність отримання позитивних результатів від даного проекту ПСП «Слобожанщина Агро».

Наведений розрахунок доводить, що ефект від вкладання коштів в розвиток персоналу є очевидним, доцільність вкладання коштів у розвиток персоналу чітко відображається на зростанні економічних показників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління розвитком персоналом сільськогосподарського підприємства. В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, управління розвитком персоналу – це заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства. Головна мета - отримання висококваліфікованих кадрів, які будуть мотивовані і орієнтовані на зростання підприємства.

Охарактеризовано ПСП «Слобожанщина Агро» та проаналізовано його економіко-господарчу діяльність. Встановлено, що площа с. – г. угідь підприємства становила у 2021 р. 23279 га. В порівнянні з 2019 р. відбулося незначне скорочення ріллі на 14 га, що пояснюється зменшенням кількості паїв. Середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 271 особу. За досліджуваний період зафіксовано їх кількісне зменшення на 23 особи, тобто майже 8%. Предметом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: кукурудзи на зерно соняшника, озимої пшениці та до 2021 р. – сої. Господарство має високий рівень спеціалізації, адже коефіцієнт спеціалізації становить – 46,5.

Господарюючий суб'єкт належним чином забезпечений основними засобами, вартість яких суттєво, за період дослідження збільшилася, проте, ефективність їх використання погіршилася. Приріст середньорічної вартості основних фондів пояснюється придбанням у 2020 р. великої кількості сільськогосподарської техніки. Аналіз основних економічних показників господарства свідчить, про його прибутковість та рентабельність. Рівень рентабельності високий становить 54,14 % в середньому за період дослідження.

Проведено оцінку кількісному та якісному складу і структурі персоналу підприємства. Встановлено, що більшість працівників підприємства – це

чоловіки - 70,8 %, решта - жінки. Таке співвідношення в повній мірі відповідає діяльності підприємства, так як більшість професій (водії, трактористи) – чоловічі. Аналіз стажу роботи свідчить, що на підприємстві працюють досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах, частка працівників із тридцятирічним стажем і більше є теж значною. Основна частина персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» – це люди вікових груп від 30 до 40 років та від 20 до 30 років.

Встановлено, що в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. показники використання робочого часу працюючих на об'єкті дослідження суттєво погіршилися. Однією з основних причин скорочення відпрацьованого часу є зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваний період на 23 особи. Керівництву підприємства варто розробити та впровадити заходи, спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

За досліджуваний термін спостерігається підвищення продуктивності праці, що з позитивного боку характеризує виробничу діяльність сільськогосподарського суб'єкта. Показник середньорічна продуктивність зріс на 1162,3 тис. грн, що становить - 43,6% на 1 працівника підприємства та на 1625,3 тис. грн. (43,3%) на 1 працюючого в с/г виробництві. Зафіксовано випереджаючі темпи росту продуктивності праці в порівнянні з ростом оплати праці є одним з факторів зниження собівартості продукції, не говорячи вже про ріст обсягів продукції, що вирощується в агарному підприємстві.

У рамках розгляду теми дослідження проведено оцінку ефективності менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро», встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління виправданими, а значить, спроможність управлінського персоналу займатись активніше розвитком персоналу підприємства. Оцінка освітнього рівня працівників сільського господарства свідчить, що більшість робітників мають середню та середню спеціальну освіту - 53,8% та 35,7% відповідно, також по даній

категорії зафіксовано працюючих з незакінченою вищою освітою, їх налічується 15 осіб. Стосовно керівників та спеціалістів варто відмітити, що дана категорія має вищу та середню спеціальну освіту.

За трирічний період дослідження ПСП «Слобожанщина Агро» приділило суттєву увагу професійному розвитку персоналу, однак у 2021 році в ПСП «Слобожанщина Агро» кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію склало 27 осіб, що на 3 осіб менше, ніж в 2020 році, що обумовлено зростанням вартості курсів.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»; впровадити систему дистанційного навчання.

В рамках вдосконалення управління розвитком персоналу запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання. Запропоновано програму адаптації персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» та шляхи її реалізації. За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування в розвиток персоналу. Таким чином, запропоновані заходи виявилися економічно вигідними, принесуть ПСП «Слобожанщина Агро» прибуток та вирішать проблеми, що були виявлені під час дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д.П. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / *Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія*. К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
2. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.
3. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18–19.
4. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.
5. Гвініашвілі Т.З., Павлович С.О. Ефективні інструменти мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic
6. Гетьман О.О. Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105
7. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С. 136–142.
8. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.*
9. Дворник І.В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 211–225.
10. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020.

№ 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.11.2022).

11. Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 12.12.2022).

12. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67–73.

13. Мащенко А.В. Особливості управління та адміністрування розвитком персоналу в організаціях: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2022. Вип. 87. С. 46 – 48.

14. Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С.218–234.

15. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління підприємствами. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78–83.

16. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

17. Турчіна С.Г., Мащенко А.В. Теоретичні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (01-28 лютого 2023 р.) м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова URL: <http://www.ojs.kname.edu.ua> (дата звернення: 12.02.2023).

18. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 07.01.2023).

19. Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персонала. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.08.2022).

20. Шаповалова О.М., Чепя Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.12.2022).
21. Щекин Г.В. Рейтингування трудового потенціалу як інтерактивний інструментарій стимулювання інноваційної діяльності. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 90-101.
22. Hryvkiivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.
23. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.
24. Sakhno A., Hryvkiivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.
25. Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph: in 3 Vol. / ed. M. Bezpartochnyi. – Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.
26. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.01.2023).

ДОДАТОК А

АНАЛІЗ ТЕРМІНУ «РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток.	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово- професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	Кадрово-економічна функція
	Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.	
	Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 23]