

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту
аграрного підприємства»**

Виконав: **Звягельський Олексій Сергійович**
здобувач вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Красноручський Олексій Олександрович**
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Руденко Сергій Валентинович**
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту
та оподаткування Державного біотехнологічного університету

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
 Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
 Освітній ступінь «Магістр»
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Звягельському Олексію Сергійовичу

1. Тема роботи: Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Імідж компанія» Красноградського району Харківської області

Керівник роботи Красноруцький Олексій Олександрович, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «07» грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

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

дослідити теоретико-методологічні основи управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві;

дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;

провести аналіз динаміки та структури трудових ресурсів на підприємстві;

провести оцінку системи управління трудовими ресурсами на підприємстві;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві;

сформулювати висновки.

Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 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 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	

Студент _____

О.С. Звягельський
(підпис)

Керівник роботи _____

О.О. Красноруцький
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Звягельський О.С. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту аграрного підприємства

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві. Досліджено систему управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Знання категорії трудових ресурсів та підстави для їх якісної класифікації дозволять менеджерам аграрного підприємства організувати раціональний процес їх управління, що забезпечить прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Проведений аналіз дає підстави констатувати про відносно стабільну ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень рентабельності на підприємстві за досліджуваний період схильний до коливань, найбільшим він був у 2021 році, найменшим – у 2022 через наслідки повномасштабної російської агресії. Кадрова чисельність ТОВ «Імідж Компанія» є переважно стабільною. Адміністрації підприємства вдалося зберегти кадровий потенціал. Скорочення чисельності сезонних працівників 2022 року, пов'язане із гуманітарною катастрофою в березні-квітні 2022 року в Красноградському районі через розпочату росією повномасштабну агресію. Суттєвий недобір сезонних працівників спричинив різке збільшення трудового навантаження на вже працюючих. В подальші місяці кадрова база сезонних робітників відновилася. Для робітників, що працюють в полі, на підприємстві застосовується відрядна форма оплати праці у вигляді акордно-преміальної системи. Для робітників допоміжних служб, працівників адміністрації та спеціалістів – погодинно-преміальна система оплати праці. Під час формування плану навчання HR-службою визначається потреба у кількості працівників на наступний рік.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів кадрового управління. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність, покращити конкурентоспроможність та підвищити прибутковість. Запропоновано навчання працівників робочих спеціальностей для використання нової техніки, удосконалення навичок роботи із вже діючою технікою, розширення зон професійної відповідальності та формування резерву. Для здійснення комплексної оцінки розвитку трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» пропонується застосувати таксономічний аналіз.

Ключові слова: управління, трудові ресурси, аграрне підприємство, удосконалення.

SUMMARY

Zvyagelsky O.S. Management of labor resources in the management system of an agrarian enterprise

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of labor resource management at the agricultural enterprise were investigated. The labor resource management system at the agricultural enterprise was studied. Suggested ways to improve the management of labor resources at an agricultural enterprise.

Knowledge of the category of labor resources and the basis for their qualitative classification will allow managers of an agrarian enterprise to organize a rational process of their management, which will ensure the profitability of the enterprise, its competitiveness and financial stability.

The conducted analysis gives reasons to state a relatively stable situation regarding the further existence of the enterprise. The level of profitability at the enterprise during the studied period is prone to fluctuations, it was the largest in 2021, the smallest in 2022 due to the consequences of full-scale Russian aggression. The number of personnel of "Image Company" LLC is mostly stable. The administration of the enterprise managed to preserve personnel potential. Reduction in the number of seasonal workers in 2022, related to the humanitarian disaster in March-April 2022 in the Krasnograd region due to the full-scale aggression launched by Russia. A significant shortage of seasonal workers caused a sharp increase in the workload of those already working. In the following months, the personnel base of seasonal workers recovered. For workers working in the field, the enterprise uses a piecemeal form of payment in the form of a piece-rate system. For workers of auxiliary services, administration workers and specialists - an hourly bonus payment system. During the formation of the training plan, the HR service determines the need for the number of employees who will need it for the next year.

Improving the company's human resources management system requires systematic analysis, constant monitoring and new opportunities to optimize personnel management processes. This allows the enterprise to increase efficiency, improve competitiveness and increase profitability. It is proposed to train employees in work specialties for the use of new equipment, improve the skills of working with existing equipment, expand the areas of professional responsibility, and create a reserve. To carry out a comprehensive assessment of the development of labor resources of "Image Company" LLC, it is proposed to apply a taxonomic analysis.

Key words: personnel, management, labor resources, enterprise, agricultural enterprise, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління трудовими ресурсами	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Оцінка кількісного та якісного складу трудових ресурсів	33
2.3 Організація системи управління трудовими ресурсами на підприємстві	40
РОЗДІЛ 3 Удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства	49
3.1 Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	49
3.2 Розробка методичного підходу до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	55
3.3 Шляхи впровадження моделі «Continuous professional development» в систему управління трудовими ресурсами господарства	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап інформаційного та інтелектуального розвитку людства є визначальним з точки зору зміщення фокусу управління на системи, у яких саме трудовим ресурсам відводиться ключова роль у виробничому процесі. В такому разі кадровий менеджмент стає чи не найбільш критичною ланкою загального менеджменту підприємства, передумовою для виконання будь-яких економічних задач та досягнення цілей. Отже, сучасна і добре налагоджена система управління трудовими ресурсами є перевагою підприємства, оскільки дозволяє послабити негативні та посилити позитивні чинники мінливого ринкового середовища, а її удосконалення набуває першочергового пріоритету в середовищі QR-менеджерів. В сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації як ніколи зростає роль і значення людини в системі виробничих процесів. Тому важливість трудових ресурсів в будь-якому бізнесі переважає важливість усіх інших видів економічних ресурсів, спонукає підприємців до удосконалення діючих та створення новітніх систем управління найманими працівниками компанії. Це зумовлює докорінну зміну підходів в обов'язках та функціях служб з управління персоналом, визначає нові горизонти кадрових управлінських рішень, виокремлює об'єкти та суб'єкти в HR- менеджменті на якісно нові позиції, прискорює впровадження інструментарію на базі штучного інтелекту в систему управління трудовими ресурсами. Таким чином, тема дослідження є актуальною.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві, слід виділити таких як Антошкіна Л.І. [1]; Білоус В.І. [2]; Вітвіцький В.В., Беженар І.М., Демченко О.В. [3]; Герасименко А.В. [4]; Кільницька О.С., Старунська Л.В., Перуда С.Ю. [7]; Красноручський О.О.; Лесюк В.С. [9]; Мармуль Л.О. [10]; Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. [11]; Нестеренко С.А., Бочарова Н.О. [12]; Нікітенко К. [13]; Полтавець А. М. [14]; Самайчук С.І. [16]; Ткачук В.А.,

Костюк Т.О. [17] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;
- провести аналіз динаміки та структури трудових ресурсів на підприємстві;
- надати оцінку системи управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- розробити стратегію управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві;
- запропонувати механізм управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Імідж Компанія» Красноградського району Харківської області

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів

удосконалення управління трудовими ресурсами використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методологічні аспекти управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві;
- запропоновано застосувати таксономічний аналіз для представлення комплексної оцінки розвитку трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія», який надасть змогу підвищити ефективність управління трудовими ресурсами;;
- запропонована ідея віртуального навчання механізаторів за допомогою дистанційних тренажерів, особливо з використанням 3D-CAD для створення сценаріїв навчання, що дозволить не лише детально вивчати процеси ремонту і технічного обслуговування, а й віртуально виконувати їх на базі набутих компетенцій.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ТОВ «Імідж Компанія», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Харків та м. Хмельницький.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Звягельський О. Теоретичні засади управління кадровою безпекою та ідентифікація кадрових ризиків в менеджменті підприємств аграрної сфери. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.76-77.

2. Звягельський О.С. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.56-57.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Наразі український АПК, як й інші сектори вітчизняної економіки, переживають нелегкі часи, стикаючись із обставинами, пов'язаними із агресією росії проти України. Кадровий потенціал агропідприємств суттєво скоротився: частина працівників вимушена емігрувати або набула статусу ВПО, частина - опинилася на окупованих територіях, а ті, хто залишився на деокупованих чи прифронтових територіях, живуть і працюють на замінованих полях, під небезпекою обстрілів та ракетних атак. Отже, перед керівниками українських агропідприємств постає задача не тільки вдосконалити підходи до управління трудовими ресурсами, а і зберегти їх кадровий потенціал в умовах викликів війни та обумовлених нею ризиків. Головним питанням в діяльності кожного господарюючого суб'єкта є ефективне управління його ресурсами. Цілі компаній різняться, але основна мета будь-якої управлінської діяльності залишається однаковою – це зростання її ефективності. Аграрне підприємство, що ефективно функціонує на ринку, формує стратегічні резерви, адже вивільняються ресурси для подальших циклів розширеного відтворення. Тому менеджмент завжди був і є багатогранним процесом, ускладненим величезною кількістю теорій, автори яких намагаються пояснити природу ефективності в управлінні економічними суб'єктами.

Якісний менеджмент дає суб'єктові управління можливість міцно утримувати позиції на ринку, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури, отримувати прибутки вищі за середні по галузі. Ефективне управління завжди виконується із врахуванням актуальної законодавчо-нормативної бази, усталеної господарської політики суб'єкта, застосування новітніх практик у роботі його кадрової, маркетингової та фінансової служб. Отже, управління трудовими ресурсами – це безпосередня робота з персоналом, спрямована на

досягнення його ефективного трудового навантаження, раціональний поділ обов'язків, впровадження систем контролю та показників кінцевої результативності. Ось чому управління трудовими ресурсами є однією з найскладніших підсистем менеджменту, що здійснюється у причинно-наслідковому зв'язку із іншими підсистемами – інвестиційною, маркетинговою, фінансовою тощо.

Система управління трудовими ресурсами підприємства - це комплекс завдань, цілей і основних напрямків діяльності, різних форм, видів та методів роботи, а також механізму управління, спрямованого на стале забезпечення підвищення ефективності виробництва, якості роботи і продуктивності праці.

Система управління трудовими ресурсами в кожному господарюючому суб'єкті формується, виходячи із особливостей його галузевої приналежності, поточних завдань та стратегічних планів, із застосуванням фінансових, інформаційних і технічних методів та засобів, що в сукупності складають економічний механізм управління трудовими ресурсами.

Ефективність управління трудовими ресурсами підприємства визначається ступенем досягнення його господарських цілей на певний період, зокрема: втриматись на ринку; вийти на рентабельне виробництво; отримати прибуток вищий за середньогалузевий, розпочати експортну діяльність тощо. Ось чому в процесі досягнення цих та інших цілей найголовнішим є становлення ефективної підсистеми управління трудовими ресурсами. Ця підсистема є частиною внутрішньої системи менеджменту, й набуває вирішальний вплив на розвиток господарюючого суб'єкта, та має на меті досягнення та збереження бажаного рівня економічного розвитку, відображеного у задовільних показниках рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, конкурентоспроможності тощо.

Досліджуючи праці провідних науковців [1, 2, 7], ми дійшли до висновку, що під системою управління трудовими ресурсами підприємства слід розуміти комплекс методів, заходів, інструментів та політики управління, які впроваджуються в господарську діяльність підприємства для досягнення її

загальної мети. Цей комплекс є прикладним та ситуативним інструментарієм, що дозволяє забезпечити ефективність управління трудовими ресурсами і в повній мірі використати трудовий потенціал підприємства.

Формування системи управління трудовими ресурсами відбувається на підприємстві не одразу, але у будь-якому разі воно повинно бути націлене на вирішення наступних задач:

- досягнення максимального використання трудового потенціалу персоналу та підвищення продуктивності праці;
- встановлення раціонального поєднання кадрової структури зі змістом виконуваних обов'язків;
- забезпечення оптимальної відповідності кількості кадрового складу різних спеціальностей структурі, обсягам та змісту виконуваних робіт, обов'язків та функцій.

Аналіз інших досліджень [3, 4, 11] показав, що діюча у більшості суб'єктів АПК система управління трудовими ресурсами не включає необхідних стимулів для досягнення оптимальних трудових та інших витрат. Ясно, що для виробництва конкурентоспроможних товарів, якісних та доступних по вартості для споживачів потрібна оптимізація виробничих витрат за рахунок раціонального використання трудових ресурсів, що зумовить й паралельне скорочення використання інших видів господарських ресурсів на одиницю виробленої продукції. Світова практика довела, що ефективність та конкурентоспроможність підприємств не будуть можливими без регулювання тривалості робочого часу, виконання норм охорони праці, впровадження перерв на відпочинок.

Система управління трудовими ресурсами має фокусуватися на професійному розвитку кожного члена колективу, це вимагає великих зусиль як від працюючих індивідуумів, так і від власників та суспільства в цілому. Системоутворюючі елементи системи управління трудовими ресурсами: правові, технологічні, фінансові тощо. Коли вони знаходяться в органічному

поєднанні, система функціонує ефективно. В практичній площині ефективне функціонування системи відображається у наступному:

- узгодження економічних інтересів учасників виробничих відносин: найманих працівників, засновників агробізнесу, власників земельних та майнових паїв, державних органів регулювання АПК та інших сторін, зацікавлених в ефективній діяльності сільськогосподарського суб'єкта;
- розробка програм управління кадровими процесами, особливих способів, прийомів та процедур, спрямованих на управління персоналом.

Стає зрозумілим, що за важливістю покладених функцій кадрові служби агроформувань переходять в категорію базових, й мова вже має йти не про кадровий, а про Human Resource Management (скорочено HR-менеджмент), що найбільш точно має відображати сучасні підходи в управлінні трудовими ресурсами. Адже в результатах господарювання агропідприємства відображена ефективність діяльності кожного працівника, в т.ч. й HR-менеджерів, оскільки останні забезпечують не тільки кількісний, але й якісний бік трудових ресурсів.

Отже, первинні якісні властивості найманих працівників є сферою відповідальності та компетенції HR-менеджерів. Аби вони могли в дієвий спосіб сприяти досягненню цілей компанії, їм потрібна не тільки кваліфікованість та професіоналізм, але й обізнаність щодо потреб у кадрах керівників структурних підрозділів та господарства в цілому. Якщо керівники-виробничники не розуміють особливостей управління трудовими ресурсами як підсистеми у загальному менеджменті компанії, то праця HR-менеджерів ніколи не буде ефективною, а господарський результат найвищим з можливих. Ось чому важливо, щоб весь менеджмент підприємства знав та розумів методи та способи управління персоналом, зокрема й на етапі відбору. Ці методи та способи конкретизуються у наступних категоріях:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення потреб у персоналі.
2. Набір: формування резерву потенційних кандидатів для всіх посад.
3. Відбір: проведення оцінки кандидатів на вакансії та кращих з резерву, сформованого при наборі.

4. Визначення заробітної плати та премій: розробка структурованої заробітної плати і премій з метою наймання, залучення та збереження службовців.

5. Адаптація та профорієнтація: введення найманих людей в установу та її підрозділи, становлення у працівників розуміння того, чого очікує від них підприємство.

6. Навчання: створення програм для навчання професійним навичкам, які вимагаються для результативного виконання робочих завдань.

7. Оцінка результатів трудової діяльності: впровадження методик оцінки результатів трудової діяльності і обізнаність в неї працівника.

8. Переведення, підвищення, пониження, звільнення: впровадження руху працівників на посади з меншою або більшою відповідальністю, розвитку професійного досвіду працівників шляхом переміщення на ділянки роботи або на інші посади, а також розробка процедур припинення трудового договору.

9. Підготовка кадрів з менеджменту просуванням по службі: розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці та розвиток особистих здібностей менеджерів [14, с.81].

Отже, управління трудовими ресурсами як підсистема загального менеджменту компанії повинне спиратись на імплементацію співпраці між усіма співробітниками, HR-політику, інформування, навчання і мотивацію персоналу компанії та інші функції менеджерів, його узагальнена схема представлена на рисунку 1.1.

Оптимальна забезпеченість компанії трудовими ресурсами, їх правильне використання, прийнятний рівень продуктивності праці є резервами для зростання натуральних та вартісних обсягів виробництва та підвищення його ефективності. Система управління трудовими ресурсами, що функціонує ефективно, здатна забезпечити своєчасне виконання запланованих обсягів робіт, що в сільському господарстві є вкрай важливою рисою, враховуючи сезонні роботи, що виконуються в стислі строки, залежні від погодних умов, біологічного розвитку рослин і тварин, стану ґрунтів, кормів тощо. Таким

чином досягається вихід на планові натуральні обсяги й, відповідно, рентабельне виробництво з належним рівнем собівартості продукції, прибутку, та виручки.

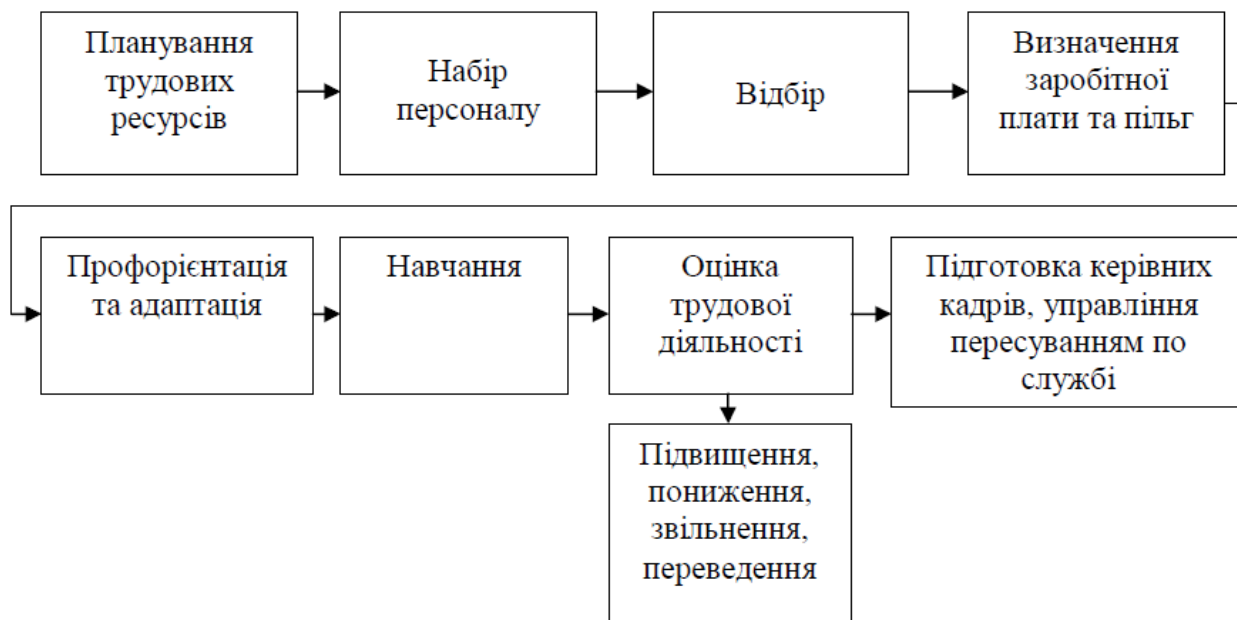


Рисунок 1.1 - Управління трудовими ресурсами

*Джерело: авторська розробка

Працівники є об'єктом управління на підприємстві, його продуктивною силою, невід'ємним елементом виробничих процесів. Тож формування, планування, розподіл та використання трудових ресурсів є змістовною складовою управління ними. Воно повинно створювати умови для підвищення кваліфікації працівників, покращення трудової мотивації, певну свободу дій у прийнятті виробничих рішень, підйом організаційної культури персоналу.

З урахуванням сказаного можна виокремити та сформулювати основні завдання системи управління трудовими ресурсами підприємства:

- забезпечення потреб компанії в персоналі у необхідній кількості та потрібній кваліфікації за певними спеціальностями та спеціалізаціями;
- створення умов (економічних, психологічних, організаційних) для належного виконання працівниками належних їм обов'язків;

- підтримка взаємозв'язку та взаємодії між HR-менеджментом та іншим управлінськими працівниками та службами.

Означені завдання виконуються на основі визначених функцій, притаманних системі управління, основними з яких є: ведення та розвиток кадрової роботи компанії, визначення та застосування заходів та методів роботи з персоналом; координація та контроль виконання таких заходів та методів на різних рівнях управління.

Наразі в умовах викликів війни та породженої нею економічної кризи трудові ресурси перетворюються на чи не найважливіший вид ресурсів українських аграрних підприємств. Вони мають провідне значення для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств вітчизняного АПК. Тому трудові ресурси є джерелом невикористаних резервів щодо планування та організації господарських процесів в агросекторі. Отже, нами вбачається за необхідне підкреслити елементи системи управління трудовими ресурсами аграрного підприємства в контексті покращення його ефективності:

- якість трудових ресурсів: кадровий склад повинен відповідати специфіці агропідприємства, особливостям ведення його господарських процесів;
- організація праці трудових ресурсів: результативність у вирішенні виробничих завдань забезпечується чітко визначеними (у планах) цілями, раціональним поділом праці, наданими ресурсами;
- мотивація трудових ресурсів: гідна оцінка діяльності сприяє росту продуктивності праці персоналу, розвитку людського капіталу.

Вже розглянуті аспекти управління трудовими ресурсами становлять внутрішнє середовище менеджменту. Однак, ефективне управління трудовими ресурсами аграрних підприємств неможливо здійснювати без урахування зовнішнього впливу. Цей вплив уособлюється в сукупності нормативно-правових механізмів та важелів й представлений законодавством про працю, соціальний захист, заробітну плату, соціальне страхування тощо.

Ефективність взаємодії приватних і державних інтересів підвищується через впровадження політики зайнятості. Як відзначає Л.О. Мармуль, наразі існує недостатнє узгодження організаційно-правових механізмів між державними установами зайнятості та суб'єктами агробізнесу в реалізації конкретних напрямків. Це вимагає створення єдиної системи трудового законодавства в Україні, яка б регулювала трудові відносини працівників на всіх підприємствах, установах та організаціях, незалежно від їх власності, сфери діяльності та галузевої приналежності. [10, с.29].

Організаційно-правові механізми управління трудовими ресурсами в ракурсі регулювання трудової зайнятості населення повинні базуватися на системі соціально-економічних заходів. Згідно з висловлюванням Нестеренко С.А., Бочарова Н.О., така система спрямована на створення сталої бази для функціонування державних та приватних в сфері зайнятості. Її компонентами є: впровадження сприятливої інвестиційно-економічної політики; розвиток інфраструктури ринку праці; цільове фінансування і стабілізація сфери зайнятості; змістовне реформування відносин власності; пільги з оподаткування і кредитування підприємцям, які сприяють розширенню виробництва і створенню нових робочих місць. [12].

Загальні показники зайнятості сільського населення тісно пов'язані та взаємозалежні з показниками залучення інвестицій, процентних ставок, обсягів виробництва, доходів і податків, що виступають ефективними регулюючими механізмами на макроекономічному рівні. Держава, активно впливаючи на ці фактори, може впливати на структуру та на рівень трудових ресурсів і зайнятості в цілому. [13].

Важливу роль в управлінні зайнятістю на рівні підприємств відіграє регулювання заробітної плати, яке взаємопов'язане з політикою працевлаштування, ціноутворення, оподаткування, соціального забезпечення та захисту. Система економічних заходів сільськогосподарських підприємств, як і система державного регулювання зайнятості на селі загалом, повинна відповідати фундаментальним принципам функціонування ринкової економіки

як цілісної складно організованої та відкритої системи. При цьому мають враховуватися ризики і виклики місцевого, державного та світового масштабу, які спричиняють вирішальний вплив на розвиток трудових ресурсів аграрних підприємств.

З цієї позиції стверджуємо, що провідне місце в системі мотивації сільськогосподарської праці стоїть за її матеріальним стимулюванням. Нажаль, в поточних умовах господарювання заробітна плата в агросекторі не в змозі у повному обсязі виконати своєї стимулюючої функції. Внутрішні та зовнішні чинники економічного середовища зумовили погіршення соціального становища аграрних працівників, підвищення питомої ваги низько кваліфікованої праці в сільськогосподарському виробництві, зростання частки неоформлених трудових відносин. Причина – це агресія рф, а її наслідки, що є особливо відчутними в АПК - це економічна криза, ускладнена логістика, відтік робочої сили, заміновані поля, розбита інфраструктура тощо. Тож констатуємо, що наразі практично є неможливою швидка імплементація мотиваційних засад кадрового забезпечення на аграрних підприємствах України.

У відповідності до законодавства [15], заробітна плата - це винагорода працівнику за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми виробітку, часу, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Заробітна плата - це складна економічна категорія. З одного боку, вона є основним джерелом доходу для найманих робітників та їх сімей. З іншого боку, це частина витрат на виробництво продукції. Водночас, для підприємств заробітна плата виступає ефективним засобом мотивації працівників, що стимулює до високопродуктивної роботи та забезпечує отримання стабільних прибутків.

В сучасному українському АПК переважною є відрядна форма оплати праці. Але під час проведення деяких видів механізованих робіт в рослинництві і тваринництві ця форма оплати праці не виконує мотиваційну функцію на

достатньому рівні. За відрядної системи оплати праці [15] заробітна плата виплачується працівникові за фактично виконану роботу за встановленими у трудовому договорі з нефіксованим робочим часом відрядними розцінками.

Деякі вчені [16] вважають, що на сучасному етапі розвитку АПК погодинна оплата праці є більш ефективним матеріальним стимулом, ніж відрядна система. Використання погодинного підходу до оплати праці, а також системи преміювання, залежної від обсягів прибутків за рік, вказує на суттєвий мотиваційний вплив. Однак система оплати праці на основі акордно-преміального підходу забезпечує найбільш ефективне матеріальне та моральне стимулювання, сприяючи позитивному ставленню до праці.

З означеної позиції нами вбачається зрозумілим, що доцільність впровадження тієї чи іншої форми та/або системи оплати праці визначається в т.ч. й особливостями аграрної галузі: стан ґрунтів, кліматичні умови, сезонність виробничого циклу, низька мобільність ресурсів в сільському господарстві, застосування провідних технологій з автоматизації та інформатизації аграрного виробництва тощо. Перелічені особливості мають величезний вплив на загальну ефективність виробництва сільськогосподарської продукції. Адже за однакових витрат праці можливо отримати й протилежні фінансові результати. З урахуванням вищезазначеного, треба зважено підходити до вибору форми оплати праці у кожному господарстві та впровадити в систему управління трудовими ресурсами мотиваційний компонент, який включатиме залучення працівників до розподілу прибутків підприємства, змістовність праці, організаційно-економічні і соціальні питання.

Рівень оплати праці залежить від її продуктивності, тому в системі управління трудовими ресурсами потрібно передбачити моніторинг динаміки і стану такого показника. З іншої сторони також вкрай доцільним буде впровадження в HR-менеджменті суб'єктів АПК нових систем та методів стимулювання праці. Провідним напрямком покращення мотиваційної складової є створення умов для підвищення стимулюючих витрат: зростання

заробітної плати, зниження частки натуроплати у фонді заробітної плати, скорочення строків затримки виплат.

Отже, слід визнати, що за сучасних умов господарювання в системі управління трудовими ресурсами підприємств українського АПК є певний ряд проблем та аспектів, що потребують подальшого вирішення як на мікро-, так і на макрорівні. Також треба мати на увазі, що кожне агропідприємство має свою усталену практику здійснення HR-менеджменту. Перспективи подальших досліджень повинні спрямовуватися на розробку кадрової управлінської політики в умовах війни та породжених нею викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У даній кваліфікаційній роботі ми обрали Товариство з обмеженою відповідальністю «Імідж Компанія» (далі за текстом - ТОВ «Імідж Компанія») в якості об'єкту дослідження. Ця компанія має юридичну адресу за наступною реєстрацією: Україна, Харківська область, Красноградський район, село Наталине, вулиця Свято-Троїцька, будинок 16. Підприємство ТОВ «Імідж Компанія» спеціалізується на сільському господарстві та займається рослинницькими видами агровиробництва. Земельні ділянки, що належать цьому господарству, складаються з трьох окремих масивів і всі вони розташовані в Красноградському районі Харківської області. Найбільший із них, найпівнічніший, прилягає безпосередньо до адміністративного центру району - міста Красноград. Другий і третій за розмірами масиви розташовані на південний і південно-західний боки від села Наталине.

Клімат у районі, де розташовані земельні угіддя цього підприємства, є помірним: найтепліша пора - літо відзначається спекою, а зима є відносно прохолодною, часто з відлигами. Весною та восени погодні умови переважно нестабільні. Середня річна кількість опадів складає приблизно 600 мм, суттєво коливається в різні роки. Ландшафт у цьому районі представлений лісостепом, який місцями переходить в степ, що розчленований балками. Ґрунти в цьому районі є типовими середньогумусними чорноземами. Загалом, природно-кліматичні особливості даного регіону створюють сприятливі умови для ведення сільського господарства, вирощування більшості агрокультур, характерних для лісостепу та степу, а також для розведення домашніх тварин та птахів, садівництва та городництва.

У 1999 році ТОВ «Імідж Компанія» створена на землях колишнього колгоспу, який на той час припинив свою діяльність. Це відбулося завдяки передачі майна та земельних паїв в довгострокову оренду на підставі договорів. Спочатку своєї господарської діяльності ТОВ «Імідж Компанія» було різногалузевим господарством, де об'єднувалися полікультурне рослинництво, тваринництво і навіть соціальна сфера, включаючи сільський клуб, дитячий садок та бібліотеку. Однак із часом жорсткі умови на зовнішньому ринку, зокрема висока конкуренція, призвели до прийняття рішення про припинення тваринництва в 2013 році, включаючи ліквідацію молочного стада ВРХ. Також у 2015 році було прийнято рішення відмовитися від соціальної сфери, передавши об'єкти соціальної інфраструктури на баланс сільської ради. На сьогоднішній день дане господарство спеціалізується на вирощуванні виключно бобових, зернових і олійних культур.

З управлінського погляду ТОВ «Імідж Компанія» уособлює собою згуртований колектив з більш ніж 100 співробітниками, очолюваний директором. Керівник і його заступник входять до складу адміністративного відділу. Крім цього, у компанії існують такі підрозділи, як відділ кадрів, відділ збуту, відділ забезпечення, технічного обслуговування, агрономічний відділ, економічний відділ і бухгалтерська служба. Робітники, які працюють безпосередньо на полі, розділені на тракторно-рільничі бригади, кожна з яких має свого бригадира. Загалом, кадровий потенціал підприємства є задовільним, оскільки компанія розташована поруч з районним центром - містом Красноград. У цьому місті наразі спостерігається висока безробітність через закриття багатьох промислових підприємств, і тому мешканці мусять шукати роботу, включаючи сезонний заробіток в сільському господарстві у сусідніх фермерських та більших господарствах.

У ТОВ «Імідж Компанія» агротехнічні роботи виконуються відповідно до технологічних карт, які розробляються агрономічною службою. Зібраний урожай негайно відправляється до покупців. Відстань від головного офісу господарства до найближчої залізничної станції «Красноград» становить

близько 6 км. Крім того, автомобільна траса державного значення «Харків – Сімферополь» проходить по селу Наталине, що сприяє зручностям в логістиці. Особливо важливо підкреслити, що поблизу від земельних угідь господарства знаходяться кілька великих елеваторів і переробних підприємств, які спеціалізуються на виробництві соняшникової олії і борошна. Підприємства-переробники мають потужності для прийому як вагонів, так і автотранспорту, який перевозить сировину. Наразі підприємство не має власної інфраструктури для подальшої обробки та переробки сільськогосподарської продукції. Окрім офісу, на господарському майданчику також розташовані зернотік, стоянка для сільгосптехніки і склад агрохімії.

Зазначена характеристика ТОВ «Імідж Компанія» дійсно надає загальне уявлення про структуру та діяльність підприємства, але для досягнення мети і виконання завдань кваліфікаційної роботи потрібен більш глибокий аналіз. Для цього важливо дослідити фінансову та статистичну звітність ТОВ «Імідж Компанія» (Додаток А). Період аналізу досліджених показників становить 3 роки (з 2020 по 2022), що дозволить провести статистичні спостереження, встановити динаміку та виявити тренди. Подальші розрахунки та аналіз, будуть проведені на основі даних звітності, й міститимуться у таблицях нижче. Цей підхід дозволить отримати більш глибокий розуміння ситуації та використовувати об'єктивні дані для подальших висновків та рекомендацій у нашій кваліфікаційній роботі.

Розпочнемо деталізований аналіз економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Імідж Компанія» з вивчення його товарної структури та пов'язаних тенденцій. Це обґрунтовано тим, що асортимент виробництва служить ключовим показником економічної гнучкості компанії, встановлює її позицію на ринку і є фундаментальним фактором, що визначає конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану, які зараз панують в Харківській області і в Україні в цілому. З іншого боку, важливо враховувати той факт, що сільське господарство своєю повільною реакцією на зміни в асортименті товарів та навіть на вирощування

нових сортів рослин. Ця особливість пояснюється залежністю аграрного виробництва від кліматичних, природних і біологічних факторів, і, отже, вона також повинна бути врахована при дослідженні управління трудовими ресурсами. Потрібні дані для аналізу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія»

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	44376	18,4	51516	19,8	68948	31,9	54947	23,4
Кукурудза	55470	23,0	59321	22,8	64409	29,8	59734	25,2
Ячмінь	25565	10,6	25238	9,7	16859	7,8	22554	9,4
Соя	21223	8,8	24717	9,5	17075	7,9	21005	8,7
Ріпак	35935	14,9	21595	8,3	15346	7,1	24292	10,1
Соняшник	49682	20,6	67127	25,8	18804	8,7	45204	18,4
Послуги в сільському господарстві	8924	3,7	10667	4,1	14697	6,8	11429	4,9
Разом	241176	100	260182	100	216138	100	239165	100

*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Імідж Компанія»

Аналіз таблиці 2.1 відображає структуру товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 роки, й може надати наступні спостереження:

Пшениця, кукурудза та соняшник є найбільшими товарними культурами з точки зору обсягу отриманої виручки. У 2022 році від продажу пшениці компанія отримала виручку, що становить 31,9% від загального обсягу чистого доходу компанії. Це є значним збільшенням порівняно з попередніми роками. Кукурудза також показала зростання виручки протягом досліджених років.

Ріпак, соняшник і ячмінь стали менш значущими культурами у 2022 році, із істотним зменшенням виручки. Це може бути наслідком різних факторів, включаючи врожайність і попит на ці культури на ринку. Ключові - зменшення валового збору через скорочення посівних площ, падіння закупівельних цін, спричинене порушенням логістичних зв'язків. Обидва фактори – це наслідки війни РФ проти України.

Послуги в сільському господарстві також демонструють зростання виручки, що свідчить про те, що компанія може виконувати агротехнічні роботи сільськогосподарському сектору, які користуються попитом.

У середньому за 2020-2022 роки виручка компанії складає 239,165 тис. грн., а пшениця, кукурудза та соняшник є основними джерелами цієї виручки, забезпечуючи більше 75% від загальної виручки.

Зміна структури виручки вказує на важливі тенденції в господарській діяльності компанії. Зміни у співвідношенні культур можуть впливати на доходність та конкурентоспроможність компанії. Але, констатуємо факт того, що дане господарство має досить вузьку за мірками аграрного господарювання спеціалізацію на зернобобових культурах із розвиненим виробництвом олійних.

Наступним етапом у вивченні активності компанії «Імідж Компанія» повинен бути аналіз основного засобу виробництва в аграрному секторі - сільськогосподарських земельних угідь. Специфіка використання цього засобу виробництва виявляється в тому, що в сільському господарстві земля є не лише фізичною площею для розміщення виробничих потужностей, але і основним виробничим ресурсом. Він є обмеженим, а його використання та передача регулюються суворіше, ніж інші ресурси. Наприклад, українським законодавством обмежено купівлю-продаж сільськогосподарських земельних угідь по кількості гектарів однією особою, і ця особа не повинна бути юридичною, а тільки фізичною. Отже, дані про використання земельних ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «Імідж Компанія»

Види угідь	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	4659	100	4668	100	4643	100	-16
в т.ч. рілля	4659	100	4668	100	4643	100	-16

*Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна) ТОВ «Імідж Компанія»

Таблиця 2.2. відображає показники для аналіз складу та структури землекористування ТОВ «Імідж Компанія» протягом трьох років (2020-2022 рр.). В 2020 році площа с.-г. угідь становила 4659 гектарів, що складало 100% всього землекористування. В 2021 році площа с.-г. угідь зросла до 4668 гектарів. У 2022 році площа с.-г. угідь знов скоротилася до 4643 гектарів. Відхилення площі с.-г. угідь у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 16 гектарів. Рівень розораності завжди складав 100%, що дає підстави стверджувати про інтенсивну систему землекористування в господарстві.

Інформація з таблиці свідчить про відсутність суттєвих змін у використанні земельних угідь ТОВ «Імідж Компанія», як щодо їх площі, так і щодо інтенсифікації. Є невелике скорочення загальної площі земельних угідь підприємства, воно пов'язане із завершенням довгострокових орендних договорів на землю. В цей період деякі орендодавці, у яких минув строк дії договору, з різних причин не виявили бажання укласти нові угоди. Причиною відмови цих орендодавців в подовженні земельних відносин із цим господарством є їх намір займатися фермерським господарством на власних земельних ділянках або укладання орендних угод із сусідніми агропідприємствами, що запропонували вигідніші умови.

Вибір теми даної кваліфікаційної роботи зумовив потребу в наступній стадії аналізу – дослідження показників, пов'язаних із використанням робочої сили та її ефективності. Зокрема, трудові ресурси наразі виступають провідною силою в забезпеченні управління та функціонування будь-якого виробничого процесу, а на селі їх важливість підкреслюється самим характером та особливостями аграрного циклу. В сільському господарстві все ще існує безліч робіт, які, попри досягнутий рівень автоматизації та механізації, виконуються тільки ручною працею. З іншого боку, досягнутий рівень управління постачальницькими, виробничими та збутовими й логістичними процесами зумовив незаперечну важливість управлінської праці при здійсненні аграрного менеджменту. Отже, наразі в АПК має місце незаперечне поєднання інтелектуальної та ручної праці, при цьому в найближчій перспективі все

більшої значущості набуватиме саме інтелектуальна компонента, але й ручна праця за прогнозами науковців [18, 21] не зникне ще як мінімум 50 років. Тож важливість піднятої проблематики вимагає від нас аналізу відповідних показників, згрупованих у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	137	139	128	93,4
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	245	251	274	111,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,97	0,99	1,05	108,2
Виробництво ВП, тис. грн.	407,7	420,5	392,0	96,2
Фонд заробітної плати, тис. грн.	20575	21316	23134	112,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	12515	12779	15061	120,3

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Імідж Компанія»

Аналіз показників та їх тенденцій у таблиці 2.3. показує наступне. Середньорічна чисельність працівників зменшилася з 137 осіб у 2020 році до 128 осіб у 2022 році, що становить 93,4% від рівня 2020 року. Ця тенденція вказує на невелике скорочення кадрового складу компанії. Кількість відпрацьованих 1-им робітником в середньому по господарству днів збільшилася з 245 днів у 2020 році до 274 в 2022 році, що становить 111,8% від рівня 2020 року. Це може свідчити про підвищення трудового навантаження на працівників. Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу зростав з 0,97 у 2020 році до 1,05 у 2022 році. Це свідчить про більшу кількість робочого часу.

Виробництво валової продукції на 1-ого працівника скоротилося із 407,7 тис. грн. у 2020 році до 392,0 тис. грн. у 2022 році, що становить 96,2% від рівня 2020 року (15,7 тис. грн.).

Найбільше значення показник продуктивності праці мав 2021 року – 420,5 тис. грн. Фонд заробітної плати збільшився з 20 575 тис. грн. у 2020 році до 23 134 тис. грн. у 2022 році, що становить 112,4% від рівня 2020 року. Ця тенденція вказує на зростання витрат на оплату праці. Середня заробітна плата 1-ого працівника зросла з 12 515 грн./міс. у 2020 році до 15 061 грн./міс. у 2022 році, що становить 120,3% від рівня 2020 року.

Коливання чисельності працівників та у підсумку скорочення кадрового складу компанії на 9 осіб у 2022 році є наслідком розпочатого того року повномасштабного вторгнення РФ до України. Отже, навесні 2022 року менеджмент підприємства чи не вперше зіткнувся з дефіцитом робочої сили, особливо у відношенні сезонних весняно-польових робіт. Багато потенційних працівників з міста Красноград та навколишніх сіл вимушені були переїхати в інші, більш безпечні регіони України. За декілька місяців з покращенням безпекової ситуації в районі більшість вимушених переселенців повернулися додому й кадрова чисельність набула достатніх значень. Але вимушений кількомісячний недобір робочої сили спричинив зниження середнього по року показника чисельності працівників та збільшення середньої по року кількості відпрацьованих 1-им працівником днів (внаслідок зростання трудового навантаження на вже працюючих показників).

Привертає увагу різновекторність тенденцій продуктивності праці та зростання заробітної плати. Зокрема, перша спадає, а друга підвищується. Хоча базовим постулатом економічної теорії є те, що продуктивність праці має зростати випереджаючими темпами за зростання заробітної плати. Натомість, якщо брати динаміку 2020-2021 років – так і було: продуктивність зросла на 3%, а заробітна плата – на 2%. Але, виклики війни 2022 року, зумовили підвищення заробітної плати на 18%, порівняно із попереднім роком. Менеджмент господарства пішов на цей крок, зіткнувшись із дефіцитом робочої сили (див. вище), щоб залучити людей на сезонне виробництво, пропонуючи їм більші зарплати.

Загалом, робоча сила в ТОВ «Імідж Компанія» використовується ефективно, хоча пов'язані із цим показники, нажаль, демонструють переважно негативну динаміку. Ця обставина зумовлена причинами непереборної дії, а саме наслідками агресії з боку рф. Тому менеджменту підприємства треба враховувати їх при прийнятті подальших рішень з управління трудовими ресурсами даного підприємства.

Наступним кроком є аналіз основних виробничих фондів (далі в тексті ОВФ) даного аграрного підприємства. Адже саме ОВФ є фундаментальною інфраструктурою для виробництва та забезпечення росту всіх сфер економіки, особливо в аграрному секторі, з його зростаючою залежністю від технологій у вирощуванні сільськогосподарських культур і тварин. В цьому параграфі кваліфікаційної роботи необхідно провести науковий аналіз деяких ключових показників щодо ОВФ, зокрема, динаміки середньорічної вартості ОВФ, а також пов'язаних показників, таких як фондоозброєність, фондозабезпеченість, фондівіддача і фондоємність. Ці економічні розрахунки є необхідними для задоволення наукового інтересу в контексті впливу на трудові ресурси сільськогосподарського підприємства, що наразі досліджується. Отже, ми розмістили відповідну інформацію у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами (засобами) та ефективність їх використання в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	24928,6	25771,5	23148,5	92,9
Виробництво ВП	55850	58448	50174	89,8
Фондозабезпеченість, тис. грн.	535,1	552,1	498,6	93,2
Фондоозброєність, тис. грн.	182,0	185,4	180,8	99,4
Фондовіддача, грн.	2,24	2,27	2,17	96,7
Фондоємність, грн.	0,45	0,44	0,46	103,4

**Джерело: : розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»*

Згідно інформації, поданої у таблиці 2.4. середньорічна вартість ОВФ в 2020 році складала 24928,6 тис. грн., у 2021 році вона зросла до 25771,5 тис.

грн., проте в 2022 році вартість знизилася до 23148,5 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком, у 2022 році вона скоротилася на 7,1%. Показники ефективності використання ОВФ – фондозабезпеченість та фондоозброєність також мали схожу динаміку із підйомом у 2021 році та подальшим спадом 2022 року на 6,8% і 0,6% відповідно. Звідси можемо констатувати про спадну тенденцію в ефективності використання ОВФ ТОВ «Імідж Компанія».

Інтенсивність використання ОВФ вимірюється двома взаємооберненими показниками фондовіддачею та фондоємністю. При нормальних умовах господарювання перша має демонструвати спад, а друга – падіння. Однак з таблиці 2.4. видно, що за аналізований період на підприємстві спостерігається протилежна ситуація, коли фондовіддача зменшилася на 3,3%, а фондоємність зросла на 3,4%. Звідси робимо висновок, про спад інтенсивності використання ОВФ ТОВ «Імідж Компанія».

Агресія російської федерації мала серйозні наслідки, зокрема й щодо економічної діяльності українських підприємств. Ці наслідки мали особливо значущий вплив на діяльність аграрних підприємств в областях, де відбувалися або відбуваються бойові дії. ТОВ «Імідж Компанія» не зазнало матеріальної шкоди, але розташований поряд Красноград був підданий ракетним ударам з боку агресора, що призвело до жертв з руйнуваннями. Отже, військові дії та/або близькість до зон ведення військових дій роблять будь-яке оновлення матеріально-технічної бази суб'єктів АПК більш ризикованим, адже приходится враховувати також і обставини непереборної сили. З цієї причини вкладення коштів в оновлення та ремонт ОВФ ТОВ «Імідж Компанія» не відбувалося протягом 2022 року, у звітності компанії дана обставина відобразилася і зменшенні середньорічної вартості ОВФ.

У рамках актуального дослідження господарської діяльності даного агропідприємства, ми вважаємо за доцільне провести ще й глибокий аналіз змін основних економічних показників, що відбулися протягом періоду аналізу цього підприємства. Для кращого висвітлення цих змін до абсолютних величин додавалися коефіцієнти, які встановлюють залежність доходу і прибутку від

різних факторів, таких як площа земельних угідь, кількість працівників, вартість основних фондів та обсяг відпрацьованого часу. Вся необхідна інформація подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
1. Вироблено ВП, всього				
В т.ч. в розрахунку на:	55850	58448	50174	89,8
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	1198,8	1252,1	1080,6	90,1
- 1-го робітника, тис. грн.;	407,7	420,5	392,0	96,2
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	224,0	226,8	216,7	96,7
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	0,208	0,209	0,179	86,0
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	241176	260182	216138	89,6
- 100 га с.-г. угідь;	5176,6	5573,7	4655,1	89,9
- 1-го середньорічного робітника	1760,4	1871,8	1688,6	95,9
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	81593	84334	79068	96,9
- 100 га с.-г. угідь;	1751,3	1806,6	1703,0	97,2
- 1-го середньорічного робітника	595,6	606,7	617,7	103,7
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	48324	52656	41595	86,1
- 100 га с.-г. угідь;	1037,2	1128,0	895,9	86,4
- 1-го середньорічного робітника	352,7	378,8	325,0	92,1
5. Рівень рентабельності, +(-) %	25,1	25,4	23,8	-1,2 п.п.

* Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Відповідно до даних таблиці 2.5. виробництво валової продукції (далі ВП) на початку становило 55850 тис. грн. У 2021 році ця цифра зросла до 58448 тис. грн. У 2022 році спостерігалось зниження до 50174 тис. грн. Тож зниження 2022 року було на рівні 89,8% порівняно з 2020 роком.

У 2020 році реалізовано товарної продукції на суму 241176 тис. грн. У наступному році реалізація зросла до 260182 тис. грн., а у 2022 році спостерігалось її зниження до 216138 тис. грн. Динаміка, характеризується загальним спадом товарної продукції на 10,4%.

У 2020 році валовий прибуток становив 81593 тис. грн., у 2021 році ця цифра зросла до 84334 тис. грн., у 2022 році впала до 79068 тис. грн., тобто на 3,1% відносно базисного року. Аналогічно й чистий прибуток, зазнав подібних коливань – із 48324 тис. грн. у 2020 році до 41595 у 2022 – знизившись на 13,9%.

Рівень рентабельності скоротився, але несуттєво – всього лише на 1,2 п.п., що можна трактувати як утримання ситуації під контролем. Усі коефіцієнти, що сполучають головні економічні показники з додатковими демонструють негативну динаміку, за виключенням хіба що вартості валового прибутку на 1-ого середньорічного робітника. Загалом, для підприємства характерним є підйом значень економічних показників у 2021 році з наступним їх падінням.

Причина коливань є зрозумілою, - це військова повномасштабна агресія росії проти України. Динаміка продемонстрованих показників, а точніше їх різке падіння нижче рівня 2022 року не можуть пояснюватися ніякими іншими причинами, окрім як наслідками повномасштабної війни. Треба віддати належне менеджерським якостям директора та інших управлінців ТОВ «Імідж Компанія», які в умовах безпосередньої загрози життю та здоров'ю себе й підлеглих зуміли налагодити в принципі непогано працюючий механізм господарювання, не дивлячись на втрату суттєвої частини клієнтської бази, проблеми у наборі сезонних робітників в березні-квітні 2022 року, подовження та/або блокування логістичних шляхів підвозу виробничих запасів і вивозу готової продукції.

2.2 Оцінка кількісного та якісного складу трудових ресурсів

Аналіз, зроблений при розгляді показників таблиці 2.4., дає лише мінімальне розуміння процесів, які відбувалися із кадровим забезпеченням в ТОВ «Імідж Компанія» протягом визначеного періоду часу. На часі стоїть задача більш глибокої її оцінки. Цю оцінку доцільно розпочати із аналізу

показників, що характеризують історію формування середньорічної чисельності працюючих в даному господарстві – коефіцієнтів обороту робочої сили, плинності та стабільності кадрів. І тут треба врахувати одну дуже важливу обставину, яка характеризує специфіку діяльності ТОВ «Імідж Компанія» зокрема, та загалом усіх підприємств рослинницького напрямку. Це – сезонність робіт. Вона спричиняє набір певної частки працівників за тимчасовими цивільно-трудовими угодами. Сезонні працівники набираються тільки для виконання певних видів робіт – наприклад сівби чи збору врожаю. В загальній статистиці вони формально враховуються, але за змістом – це фактично надавачі послуг, які не мають сталих зв'язків із підприємством та його колективом. З увагою до цієї обставини ми подали відповідну інформацію у таблиці 2.6.

Аналіз наведених у таблиці 2.6. показників дає підстави говорити про в цілому ефективну кадрову політику підприємства. По-перше, це доводить той факт, що у складному й воєнному 2022 році з підприємства звільнилися (за абсолютним сальдо) тільки 8 досвідчених (стаж більше року) працівників.

Таблиця 2.6 - Показники руху робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	137	139	128	-9
- з них зі стажем більше року на підприємстві	108	115	107	-1
Прийнято працівників, осіб (без сезонних)	6	11	3	-3
Вибуло працівників, осіб (без сезонних)	5	7	14	9
- з них за власним бажанням, станом здоров'я, порушення трудової дисципліни (без сезонних)	3	2	8	5
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому,%	4,3	7,9	2,3	-2,0
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю,%	3,6	5,0	10,9	7,3
Коефіцієнт загального обороту робочої сили,%	8,0	12,9	13,3	5,3
Коефіцієнт плинності кадрів,%	2,2	1,4	6,3	4,1
Коефіцієнт стабільності кадрів,%	78,8	82,7	83,6	4,8

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку

Це вказує на збереження кадрового потенціалу компанії. По-друге, звільнення 2022 року, попри гуманітарну катастрофу, що мала місце й зокрема у Красноградському районі, не були масштабними, а всі хто звільнився за

власним бажанням – вирішили покинути місцевість та набули статусу ВПО (вимушено переселена особа). Звідси й динаміка коефіцієнтів оборотності робочої сили є цілком прийнятною, а її погіршення 2022 року пов'язується тільки з обставинами непереборної сили й за нормальних умов господарювання ніколи б не відбулося. Кадрова чисельність ТОВ «Імідж Компанія» є переважно стабільною. На це вказує те, що темпи збільшення показника стабільності кадрів переважають темпи збільшення коефіцієнта плинності кадрів.

Наразі є необхідність здійснити комплексний аналіз важливих кількісних характеристик, що характеризують працівників ТОВ «Імідж Компанія» в розрізах статі, віку та трудового стажу на підприємстві. Ці три категорії становлять так званий «соціальний паспорт» підприємства та є важливими з точки зору ефективності управління трудовими ресурсами. Відповідна інформація міститься у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Соціальний паспорт трудового колективу в ТОВ «Імідж Компанія»

Ознаки класифікації	Складові елементи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Стать	чоловіки	91	66,4	95	68,3	104	81,3	13	14,3
	жінки	46	33,6	44	31,7	24	18,8	-22	-47,8
Вік	до 20р.	17	12,4	12	8,6	24	18,8	7	41,2
	від 20 до 30р.	37	27,0	41	29,5	28	21,9	-9	-24,3
	від 30 до 40р.	44	32,1	44	31,7	33	25,8	-11	-25,0
	від 40 до 50р.	23	16,8	26	18,7	18	14,1	-5	-21,7
	від 50 до 60р.	11	8,0	12	8,6	17	13,3	6	54,5
	60 і старше	5	3,6	4	2,9	8	6,3	3	60,0
Освіта	середня	24	17,5	20	14,4	26	20,3	2	8,3
	середня спеціальна	78	56,9	85	61,2	77	60,2	-1	-1,3
	незакінчена вища	6	4,4	4	2,9	3	2,3	-3	-50,0
	вища	29	21,2	30	21,6	22	17,2	-7	-24,1
Трудовий стаж на підприємстві	до 5 р.	48	35,0	40	28,8	55	43,0	7	14,6
	від 5 до 10 р.	52	38,0	56	40,3	45	35,2	-7	-13,5
	від 10 до 15 р.	18	13,1	21	15,1	12	9,4	-6	-33,3
	від 15 до 20 р.	11	8,0	13	9,4	8	6,3	-3	-27,3
	більше 20 р.	8	5,8	9	6,5	8	6,3	-	-

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку

Цінність інформації, поданої у таблиці 2.7., полягає в тім, що вона дозволяє оцінити, крім іншого, ще й соціальні та гуманітарні аспекти, пов'язані із впливом війни РФ проти України й зокрема те, як війна внесла вагомі корективи в розвиток соціально-економічної інфраструктури Красноградського району Харківської області. Ось, наприклад, статеві структура трудових ресурсів підприємства. У 2020 та 2021 роках на підприємстві з невеликими коливаннями працювало близько двох третин чоловіків та однієї третини жінок. У 2022 році порівняно із базисним 2020 роком чоловіків стало на 13 осіб більше, а жінок на 22 особи менше, їх відсоткова частка в трудовому колективі ТОВ «Імідж Компанія» скоротилася до 18,8%. Це зовсім не дивує, оскільки жінки мали необмежене право виїзду за кордон, й при виникненні гуманітарних катастроф в першу чергу жінки покидають рідні місця та становляться ВПО. Тож за рахунок цих факторів й скоротилася жіноча частина колективу підприємства.

При розгляді вікової структури ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 рр. також можна розгледіти наслідки війни. Адже у відсотковому співвідношенні найбільше скорочення відбулося в тих вікових групах, які в чоловічій частині підпадають під мобілізацію та є людьми переважно середнього віку – 30-40 років (скорочення на 25% або 11 осіб); 20-30 років (скорочення 24,3% або 9 осіб); 40-50 років (скорочення 21,7% або 5 осіб). Працівників з цих вікових груп, які вибули з різних причин, але в основному, пов'язаних з війною, частково замінили особи молодого віку - до 20 років (ріст 41,2% або 7 осіб); передпенсійного віку (ріст 54,5% або 6 осіб) та пенсійного віку (ріст 60% або 3 особи). Зауважимо, що порівняння проводилося із базовим 2020 роком. Але, якщо порівнювати дані 2022 року, з останнім мирним роком - 2021, коли підприємство досягло найбільшого розвитку, то спад та нарощення трудових ресурсів по відповідних вікових групах буде виглядати ще більш наглядно.

Освітня структура персоналу господарства також мала істотні коливання в сторону зменшення. Але на відміну від двох попередніх розрізів аналізу відносна статистика тут є не зовсім доречною, через великий порядок кількісної

відмінності по різних групах. Водночас, динаміка за абсолютними показниками дає нам підстави стверджувати, що найбільше скорочення мала група персоналу із вищою освітою - 7 осіб та незакінченою вищою освітою (вже мають середню та/або середню спеціальну) – 3 особи. По інших групах зміни були несуттєвими й коливалися на рівні 1-2 осіб в більшу чи меншу сторону. Але знову ж таки, якщо порівнювати показники 2022 та 2021 років – коливання буде виглядати більш чітко, особливо стосовно працівників з вищою освітою, 8 із 30 яких звільнилося. А ось кількість працівників із середньою освітою, навпаки, зросла на 6 осіб. Отже, можемо констатувати, що наслідки війни в більшій мірі торкнулися працівників із вищою освітою.

В соціальному паспорті підприємства є місце і для показників досвідченості, що відображається в роках трудового стажу, відпрацьованих на даному підприємстві. З даних таблиці 2.7 видно, що найбільше в ТОВ «Імідж Компанія» скорочувалася кількість більш досвідчених кадрів, серед них фіксуємо найбільш суттєве відносне скорочення у групі зі стажем від 10 до 15 років – на третину або на 6 осіб. Найбільш істотне абсолютне скорочення – на 7 осіб фіксуємо по групі персоналу із стажем від 5 до 10 років. Натомість, по групі найменш досвідчених працівників із досвідом роботи на підприємстві менше 5 років спостерігається зростання – на 7 осіб або 14,6%. Треба також зробити наголос, що в дану статистику не входять сезонні працівники.

Отже, представлені кількісні показники трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» у досліджених розрізах в принципі відбивають типову кадрову структуру українського сільськогосподарського підприємства рослинницького напрямку. І якщо брати до уваги динаміку передвоєнного часу – тобто за 2020-2021 рр., то структура трудових ресурсів даного господарства мала тенденції до покращення, оскільки у відносному вимірі працівників найбільш працездатного віку (20-30 років) ставало більше, зростала також і частка працівників, що мають середню спеціальну освіту та більший стаж роботи на підприємстві. Але все змінила повномасштабна агресія РФ проти України, розпочата 24 лютого 2022 року. Зауважимо, що в цілому адміністрації господарства вдалося зберегти

його кадровий потенціал, але тим не менш вторгнення найбільшого впливу завдало по тим кількісним категоріям працюючих, які є найціннішими з точки зору оцінки людського капіталу.

Якісну сторону трудових ресурсів підприємства з нашої точки зору представляє їх ієрархічна у відповідності до посад структура. Зокрема, ми розділили всіх працюючих на підприємстві на 4 групи: адміністрація (директор, його заступник, керівники структурних підрозділів); спеціалісти (ІТР, економісти, маркетологи, бухгалтера), робітники (ті, що фізично працюють в полі або у допоміжних підрозділах та мають постійне місце роботи), сезонні робітники (також працюють в полі, але набираються на виконання конкретних виробничих завдань за тимчасовими угодами цивільно-правового найму), вони не враховувалися в інформаційній базі при формуванні попередньої таблиці. Необхідна інформація презентована у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Якісна структура трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія»

Категорія персоналу (середньорічна чисельність)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Адміністрація	9	6,6	9	6,5	8	6,3	-1	-11,1
Спеціалісти	20	14,6	21	15,1	17	13,3	-3	-15,0
Робітники	108	78,8	109	78,4	103	80,5	-5	-4,6
Разом (без сезонних)	137	100	139	100	128	100	-9	-6,6
Сезонні робітники (по кількості цивільно- правових угод)	68	*	75	*	32	*	-36	-52,9

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку

Так, інформація з таблиці 2.8., дозволяє нам говорити про типове для рослинницького підприємства співвідношення якісних категорій працівників. Зокрема, адміністрація протягом всього періоду дослідження налічувала середньорічного складу 8-9 осіб. Потрібно також наголосити, що до неї відноситься сталий менеджмент ТОВ «Імідж Компанія», що складається з високо досвідчених керівників, особовий склад цієї групи перетерпів тільки одну зміну, коли 2022 року вимушений був виїхати у більш безпечні райони

заступник директора. А його обов'язки були розподілені по керівниках структурних підрозділів, і так на них збільшилося виробниче навантаження. Кількість спеціалістів у 2022 році зменшилася на 3 особи, а робітників, які мають постійні трудові відносини з підприємством – на 5 осіб. Отже, якісна структура в компанії, попри виклики воєнного часу, особливих змін не перетерпіла.

Зовсім інша ситуація спостерігається із сезонними працівниками. Треба зауважити, що оскільки календарний рік закінчується в поза сезонний час в рослинництві, то всі цивільно-правові угоди на сезонну роботи, укладені в поточному році, в цьому ж році й закінчуються. Тобто кількість працюючих за цими угодами не враховується в розрахунку середньорічної кількості працюючих. Але головне – це різке скорочення чисельності сезонних працівників 2022 року, на 36 осіб (або 52,9%) порівняно із 2020 роком, на 43 особи (57,3%) порівняно із 2021. Причина вже була згадана вище й пов'язана з гуманітарною катастрофою в березні-квітні 2022 року в Красноградському районі через розпочату росією повномасштабну агресію.

Треба зауважити, що основними джерелами для набору сезонних працівників слугують мешканці сусіднього міста Красноград й навколишніх сіл, які через значний рівень безробіття не мають постійного заробітку, а тому вимушені перебиватися сезонними. Ясно, що ця категорія населення є найбільш асоціальною та люмпенізованою, в неї відсутні сталі зв'язки із певним місцем та соціальним середовищем. Через це в перші місяці вторгнення суттєва частина кадрової бази для сезонних робіт покинула Красноградський район або ж перервала зв'язки й сховалася в сільській місцевості. Отже, HR-менеджмент підприємства зіткнувся із кадровим дефіцитом сезонних працівників й це було основною причиною їхнього суттєвого недобору у 2022 році. Суттєвий недобір сезонних працівників спричинив різке збільшення трудового навантаження на вже працюючих, коли навіть ІТР та інші спеціалісти вимушені були займатися фізичною працею в полі, бо іншого виходу не було й весняно-польові роботи опинилися під загрозою зриву. В подальші місяці, коли стало очевидно, що

агресор не дійде до Красноградського району та він не буде окупований російськими військами, люди почали повертатися до звичного життя й шукати тимчасовий заробіток, тому кадрова база сезонних робітників для аграрної діяльності ТОВ «Імідж Компанія» відновилося та їх набір на подальші роботи пішов згідно з планом.

2.3 Організація системи управління трудовими ресурсами на підприємстві

Система управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж Компанія» як і будь-яка інша підсистема менеджменту, складається з функцій, які в свою чергу в практичній площині відображаються низкою характеристик. Ці характеристики по суті є службовими обов'язками відповідальних осіб з адміністрації та керівників структурних підрозділів господарства. Зрозумілим, крім іншого, є і те, що хоча більша частина характеристик функцій з управління трудовими ресурсами й має прописану форму та документальний носій, мають місце такі, що не прописані в жодному внутрішньому нормативному документі, а виконуються лише на словах, або ж мається на увазі, що певний менеджер їх буде виконувати в силу неписаних правил займаної ним посади. Зокрема, наприклад, координація трудових ресурсів чи мотивація їхньої праці є і так зрозумілими обов'язками працівників адміністрації господарства й тому вони не мають документальної форми.

Отже, детально ознайомившись із особливостями системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Імідж Компанія», ми вирішили, що було б доцільно систематизувати функції з управління персоналом, їх характеристики та відповідальних осіб, на яких покладено виконання зазначених функцій. Цю систематизацію доцільно було б затвердити окремим внутрішнім документом, але в будь-якому разі ми її наразі презентуємо у вигляді табл. 2.9.

Інформація подана у таблиці 2.8. дозволяє нам стверджувати, що до основних функцій системи управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж

Компанія» належать: планування персоналу, організація праці, координація трудових ресурсів, мотивація праці та контроль трудової діяльності.

Таблиця 2.9 - Систематизація функцій управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж Компанія»

Функції управління	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
Планування персоналу	Результатом процесу планування трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» є аналіз потреб у працівниках (в т.ч. сезонних): оцінка видів робіт, необхідних для проведення землеробських операцій. Виявлення вимог до працівників: визначення необхідної кваліфікації, рівня досвіду та інших вимог до здібностей працівників. Розробка профілю працівника який відповідає потребам господарства. Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників. Створення плану розвитку кадрів.	HR-менеджер, керівники структурних підрозділів
Організація праці	Планування робіт, які необхідно виконати на полі, враховуючи такі фактори, як тип рослин, урожайність, вегетаційний період, відповідність нормам охорони праці, визначення окремої області роботи для кожного працівника, або ж розподіл завдань між групою робітників, ефективна система контролю якості виконуваних, механізми мотивації працівників, враховувати сезонність роботи	Заступник директора, керівники структурних підрозділів
Координація трудових ресурсів	Забезпечується організація ефективнішого використання трудових ресурсів, наявних у ТОВ «Імідж Компанія»	Директор
Мотивація	Визнання та нагородження, професійний розвиток, забезпечення гідних умов роботи, розробка форм участі працівників підприємства у процесі розподілу прибутків та форм морального заохочення персоналу	Заступник директора
Контроль трудової діяльності	Атестація персоналу, котра дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає; оцінка персоналу: виявляються сильні та слабкі сторони працівника, його персональна ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи підприємства; вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує	HR-менеджер, керівники структурних підрозділів

*Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Усі виявлені функції характеризуються певним набором характеристик – завдань, виконання яких є службовим обов'язком певних керівників та службовців: директора, його заступника, HR- менеджера та керівників структурних підрозділів: головного інженера та головного агронома, бухгалтера, маркетолога, економіста тощо. Звертає увагу той факт, що заступник директора через війну на початку 2022 року звільнився та виїхав за

межі Красноградського району, його обов'язки в площині управління трудовими ресурсами тимчасово брала на себе HR-менеджер.

З поміж усіх функцій управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж Компанія» окремої уваги заслуговує мотивація персоналу. Найбільше значення в сукупності мотиваційних стимулів на даному підприємстві, як і всюди, належить заробітній платі. Одразу, зазначимо, що для робітників, що працюють в полі, в господарстві застосовується відрядна форма оплати праці у вигляді акордно-преміальної системи. Для робітників допоміжних служб, працівників адміністрації та спеціалістів – погодинно-преміальна система оплати праці.

З нашої точки зору саме акордно-преміальна система оплати праці для робітників, безпосередньо зайнятих у рослинництві, забезпечує найкращу моральну та матеріальну мотивацію. Вона сприяє формуванню позитивного ставлення найнятого робітника до виконуваної ним роботи. На підприємстві вагомим важелем матеріального заохочення робітників слугують премії, які бувають багатьох видів – доплати за своєчасне та якісне виконання робіт, збереження техніки, перевиконання плану, працю у складних погодних умовах, нормативне використання сировини та матеріалів тощо. При цьому розмір зарплати обчислюється відповідно до чинних законодавчих норм та Галузевої угоди. Для цього використовуються технологічні карти рослинництва, враховуються можливі фінансові результати, кількість постійних та сезонних працівників різних професійно-кваліфікаційних груп. Всі ці розрахунки дають змогу визначити суми авансів та остаточних розрахунків за фактично виконану роботу.

Для того щоб дослідити характер мотиваційного елементу в системі управління трудовими ресурсами господарства треба зробити ще один розрахунок заробітної плати, але на цей раз уже в розрізі якісних категорій працівників. Це дозволить нам покращити розуміння мотивуючої функції заробітної плати та її впливу на ефективність управління трудовими ресурсами компанії. Тож відповідна інформація є в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Розподіл заробітної плати по групах трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія»

Категорія персоналу (середньорічна чисельність)	2020 р.			2021 р.			2022 р.			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-		
	% в чисельності	% в фонді заробітної плати	Середня заробітна плата, тис. грн./ рік. (контракт)	% в чисельності	% в фонді заробітної плати	Середня заробітна плата, тис. грн./ рік. (контракт)	% в чисельності	% в фонді заробітної плати	Середня заробітна плата, тис. грн./ рік. (контракт)	% в чисельності	% в фонді заробітної плати	Середня заробітна плата, тис. грн./ рік. (контракт)
Адміністрація	4	21	482	4	19	457	5	15	440	1	-6	-43
Спеціалісти	10	13	132	10	13	133	11	13	170	1	0	38
Робітники	53	59	113	51	60	116	64	64	144	12	5	31
Сезонні робітники (по кількості цивільно- правових угод)	33	7	10	35	8	12	20	8	15	-13	1	4
Разом	100	100	12515	100	100	12779	100	100	15061	*	*	2546

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового та бухгалтерського обліку

Отримані у таблиці 2.10. розрахункові дані підтверджують раніше зроблені висновки, що 2022 році внаслідок війни та спричиненого нею дефіциту сезонної робочої сили адміністрація підприємства вимушена була підняти розцінки по тимчасовим цивільно-правовим угодам. Ось чому ми спостерігаємо, що середня вартість такої угоди зросла на 50% протягом періоду дослідження - із 10 тис. грн. у 2020 році до 15 тис. грн. у 2022 р. В той же час у найуспішнішому серед розглянутих 2021 році середня вартість цивільно-правової угоди становила тільки 12 тис. грн. Зрозуміло, що порівнювати постійних і сезонних працівників є недоречним, тому останні були наведені в даній таблиці, виключно аби підтвердити цей висновок. Надалі зосередимося тільки на аналізі розподілу фонду оплати праці постійних працівників.

Зокрема, бачимо, що чим вище на ієрархічному рівні стоїть певна категорія працюючих, тим вище є її відсоток у фонді оплати праці та відповідно

й середня заробітна плата по групі. Але якщо розрив між робітниками та спеціалістами становить лише від 17 до 26 тис. грн. в річному перерахунку, то середня заробітна плата адміністрації ТОВ «Імідж Компанія» є більшої за дві нижчі категорії у 3-4 рази. В принципі таке співвідношення є характерним для сільськогосподарських підприємств й пояснюється вищим рівнем відповідальності вищих керівників аграрних структур. Ця відповідальність напряду залежить від фінансових результатів діяльності. Саме тому адміністрація є єдиною категорією трудових ресурсів компанії, в якій протягом 2020-2022 року знизилася середня заробітна плата – на 43 тис. грн. (близько 9%). У інших двох категоріях постійних працівників – спеціалістів та постійних робітників – середні заробітні плати зросли відповідно на 38 тис. грн. (28,8%) та 31 тис. грн. (27,4%). Це зростання викликане збільшенням трудового навантаження, воно вже було розглянуте вище.

Крім іншого, інформація з таблиці 2.10. доводить той факт, що заробітна плата на підприємстві є фундаментальним елементом мотивації в системі управління трудовими ресурсами компанії. Залежність діючої на підприємстві системи преміювання від досягнутих результатів діяльності особливо проявляється у падінні середнього рівня заробітної плати вищого керівництва (адміністрації) 2022 року, коли знизилася прибутковість діяльності ТОВ «Імідж Компанія». Зростання середньої заробітної плати в інших категоріях працюючих викликане як збільшенням трудового навантаження, так і тимчасовим дефіцитом на ринку сезонної робочої сили. Всі ці факти наочно підтверджують вплив війни РФ проти України на систему управління трудовими ресурсами даного господарства.

Такий важливий аспект системи управління трудовими ресурсами як мотивація працівників, в ТОВ «Імідж Компанія» визначається рівнем кваліфікаційної придатності та його підвищенням. Зокрема, на підприємстві трудові ресурси мають можливості для розвитку в питаннях підвищення професійного розвитку.

Підвищення кваліфікації працівників сприяє створенню інноваційного середовища, удосконалює знання фахівців у конкретній галузі та дозволяє краще пристосовуватися до змін у технологічних процесах. Адміністрація ТОВ «Імідж Компанія» також не пасе задніх щодо процесу навчання персоналу. Директор особисто впроваджує систему професійного розвитку працівників, розуміючи, що інвестиції в підготовку і навчання персоналу призводять до відчутної фінансової вигоди для компанії. Розвиток персоналу не лише є основою успішної діяльності, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Директор, його заступник та керівники структурних підрозділів особисто відповідають за організацію процесу підготовки і навчання персоналу. Для поліпшення організації навчання HR-службою розроблені внутрішні методичні документи.

Під час формування плану навчання HR-службою визначається потреба у кількості працівників, що його потребують на наступний рік. Працівник, свідомо розуміючи свої особисті потреби в навчанні, повідомляє про них керівнику свого структурного підрозділу до 20 грудня поточного року. Накопичені заявки, які надходять в строки, розглядаються та як правило включаються до річного плану професійної підготовки персоналу. Кваліфікаційна підготовка (перепідготовка) персоналу проводяться відповідно до розробленого річного плану, який охоплює різні розділи, включаючи підвищення кваліфікації працівників різних категорій. У випадку, якщо навчання є специфічним, й потребує вжиття певних заходів, не передбачених планом, керівник підрозділу повинен подати заявку на його проведення.

Освітні програми в компанії розробляються керівниками структурних підрозділів і затверджуються директором. При індивідуальній підготовці працівників навчання відбувається з теоретичного курсу, причому працівник має можливість отримати консультації від зовнішніх експертів у відповідній галузі. Для підвищення кваліфікації використовуються різноманітні курси, а також розробляється чіткий план занять (за потреби по відеозв'язку) та графік кваліфікаційних іспитів. Розклад навчання визначається керівником

структурного підрозділу, в ньому зазначається послідовність, час та місце проведення навчання.

Навчання персоналу в ТОВ «Імідж Компанія» умовно поділяється на три види: первинна підготовка кадрів, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації. Перший вид – первинна підготовка, стосується навчання працівників, що не мають попереднього досвіду роботи, при прийомі на роботу. Зазвичай, це найпростіші операції з ручної некваліфікованої праці. Такий вид навчання не потребує багато інвестицій в перерахунку на 1-ого працівника. Другий вид – це перепідготовка кадрів. Перепідготовка означає здобуття додаткової професійної освіти, необхідної для опанування нової спеціальності. Цей процес стає потрібним для оперативного забезпечення господарства кваліфікованими трудовими ресурсами. Відбувається внаслідок організаційно-структурних змін та впровадження інновацій на різних стадіях агротехнічного процесу. Крім того, перепідготовка важлива з огляду на впровадження нової техніки, потрібної для збору врожаю і обробки землі. Підвищення кваліфікації – це перехід працівника на професійно вищий рівень. Підвищення кваліфікації проходить в сторонніх організаціях – професійно-технічних або вищих навчальних закладах освіти, спеціалізованих учбових центрах чи в державних атестаційних установах. Важлива інформація з організації навчання в ТОВ «Імідж Компанія» зібрана у табл. 2.11.

Дані з таблиці 2.11. дають нам розуміння того, що у 2020-2022 роках підприємство інвестувало кошти в розвиток власних трудових ресурсів. Зокрема, первинною підготовкою кадрів охоплювалося від 2 працівників у 2022 році до 15 працівників у 2021 році.

Цей вид навчання потребує мінімальних інвестицій, які в основному складаються з витрат на оплату робочого часу наставникам та закупівлю чи списання учбових матеріалів. Динаміка чисельності працівників, охоплених первинною підготовкою є негативною, адже 2022 року було первинно навчено на 7 осіб менше ніж базисного 2020 року. Очевидно, що динаміка чисельності працівників, отримавши первинну підготовку знаходиться у тісній кореляції із

середньорічною чисельністю штатних працівників, тому через скорочення штату підприємства у 2022 році, скоротилося і число тих, кому був необхідний цей вид навчання.

Таблиця 2.11 - Динаміка та структура витрат на навчання трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія»

Види навчання	2020 р.			2021 р.			2022 р.			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-		
	Кількість працівників, осіб	Витрати всього, тис. грн.	Витрати на 1-ого працівника, тис. грн.	Кількість працівників, осіб	Витрати всього, тис. грн.	Витрати на 1-ого працівника, тис. грн.	Кількість працівників, осіб	Витрати всього, тис. грн.	Витрати на 1-ого працівника, тис. грн.	Кількість працівників, осіб	Витрати всього, тис. грн.	Витрати на 1-ого працівника, тис. грн.
Первинна підготовка	9	3,6	0,4	15	7,5	0,5	2	1,8	0,9	-7	-1,8	0,5
Перепідготовка	5	18	3,6	6	25,2	4,2	9	38,7	4,3	4	20,7	0,7
Підвищення кваліфікації	11	23,1	2,1	12	43,2	3,6	3	11,7	3,9	-8	-11,4	1,8
Разом	25	44,7	-	33	75,9	-	14	52,2	-	-11	7,5	-
% від середньорічної чисельності	18	*	*	24	*	*	11	*	*	-7	*	*

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового та бухгалтерського обліку

Щодо перепідготовки працівників, то тут й по чисельності, й по здійсненим інвестиціям, вона кардинально відрізняється від попереднього виду навчання. По-перше, цей вид навчання потребує значних витрат (інвестицій), оскільки означає фактично з нуля працівника новій професії. Так, обсяг інвестицій на перепідготовку зростав весь досліджений період і в загальній сумі, і в розрахунку 1-ого навченого працівника. Примітно, що чисельність працівників, що пройшли перепідготовку різко зросла 2022 року. Це було пов'язане із викликами воєнного часу, оскільки підприємству терміново знадобилися працівники певних спеціальностей на заміну тим, що вимушені були покинути Красноградський район та звільнитися.

Підвищенням кваліфікації в мирні 2020-2021 рр. було охоплено від 11 до 12 осіб. Цей вид навчання здебільшого пов'язаний із особистим бажанням працівника здобути вищий рівень заробітної плати через вищий рівень кваліфікації. Вартість цього виду навчання різниться від спеціальності до спеціальності, але в середньому на 1-ого працівника є нижчою за вартість перепідготовки. Отже, динаміка по підвищенню кваліфікації по всіх розрізах, окрім в розрахунку на 1-ого працівника є негативною й спричинена перепонами воєнного часу та суміжними проблемами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

У сучасний момент велика увага приділяється питанню забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами, оскільки в умовах глобальної інформаційної економіки саме трудові ресурси стають ключовим елементом для досягнення конкурентних переваг на ринку. Ефективне використання трудових ресурсів виступає основним резервом для збільшення обсягів виробництва аграрних підприємств. Актуальність цієї проблеми полягає також в тому, що сучасне аграрне підприємство, яке існує на ринку протягом певного часу, розпочинає пошук шляхів для поліпшення своєї діяльності і оптимізації використання трудових ресурсів. Однією з ключових складових цього процесу є, безперечно, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами через створення належного організаційно-економічного механізму.

Важливо відзначити, що ефективність управління трудовими ресурсами слід розглядати як складову загальної господарської ефективності суб'єкта в цілому. Залежно від того, наскільки ефективно трудові ресурси виконують свої обов'язки і як проходить процес створення та використання соціального та інтелектуального капіталу на підприємстві, досягається потрібний рівень соціально-економічної ефективності управління трудовими ресурсами.

У практичному використанні найбільш обґрунтованою є оцінка конкретних аспектів управління трудовими ресурсами (точніше підсистеми менеджменту трудових ресурсів), оскільки це дозволяє не лише визначити витрати на трудові ресурси, але й достатньо точно оцінити показники їх ефективності.

Організаційно-економічний механізм, що забезпечує ефективність управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві, подібно до будь-якої іншої системи управління, складається керованої (об'єкти) та з керуючої (суб'єкти) підсистем. Основними суб'єктами управління трудовими ресурсами на аграрному підприємстві є керівники на різних рівнях, як лінійні, так і функціональні, а також працівники виробничих та функціональних підрозділів, які надають керівникам необхідну інформацію для управління трудовими ресурсами. Об'єктами можуть бути наймані працівники, структурні підрозділи і саме підприємство в цілому.

Основними завданнями механізму забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами аграрного підприємства є наступні: розробка ефективної кадрової політики, створення системи мотивації працівників, що включає як матеріальне, так і моральне заохочення; спрямування на інтелектуальний розвиток трудових ресурсів; впровадження соціально орієнтованого управління; розробка чітких та формалізованих кадрових документів та інше. Врахування основних принципів, таких як стабільність, ефективність, комплексність, системність, збалансованість, оптимальність, оперативність і гнучкість, є важливим для успішної роботи механізму управління трудовими ресурсами. Ці принципи втілюють досягнення господарського результату шляхом усунення неефективних функціональних процесів, використання різноманітних методів управління працевлаштуванням, застосування економічних механізмів і інструментів, збалансоване врахування ресурсів та інтересів підприємства, а також здатність оперативно реагувати на зміни і пристосовуватися під впливом економічних факторів зовнішнього середовища.

Механізм функціонування також характеризується важелями та інструментами мотивації для стимулювання трудових ресурсів. Серед перших важливо відзначити ясність мотиваційних заходів, створення здорових та комфортних умов праці, спрямованість мотивів на соціальні аспекти і розробку дієвої системи покарань як форми мотивації. До інструментів мотивації слід віднести системи анкетування та виявлення мотивів, безпосередню оцінку та

впровадження мотиваційних заходів, аналіз професійних якостей трудових ресурсів, встановлення показників співвідношення мотивів за рівнем інноваційності робіт і значущості професій.

Для стимулювання високопродуктивного функціонування трудових ресурсів слід використовувати різноманітні комбінації стимулів, спрямованих на досягнення конкретної мети. Важливо проводити диференціацію стимулів залежно від різних категорій та груп працівників, а також враховувати різні рівні надання стимулів. У результаті впровадження мотиваційних та стимулюючих заходів трудові ресурси підприємства повинні проявляти вищу продуктивність, що призводить до підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Створення механізму для забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами включає наступні послідовні етапи: обґрунтування завдань і цілей кадрової політики адміністрації; розробка стратегії управління трудовими ресурсами, яка повинна взаємодіяти із загальною стратегією господарства; визначення потрібних інструментів мотивації та стимулювання трудових ресурсів, з охопленням різних аспектів механізму (інформаційне, нормативно-правове, ресурсне, фінансово-економічне, організаційне забезпечення); систематизація повноважень суб'єктів управління та їх функціональний розподіл; вибір та розробка сценаріїв професійного розвитку трудових ресурсів підприємства.

При формуванні політики навчання важливо враховувати особливості інтелектуального розвитку різних категорій трудових ресурсів. В умовах воєнного часу та спричиненої економії коштів розділення трудових ресурсів на категорії сприятиме ефективній розстановці пріоритетів згідно з метою ТОВ «Імідж Компанія». Наприклад, для агрономів основними завданнями навчання є забезпечення безперервного аграрного виробничого циклу.

Щодо працівників робітничих сільськогосподарських професій (трактористів, комбайнерів, ланцюгових тощо) основними завданнями їхнього навчання є застосування нової техніки, удосконалення навичок роботи із вже

діючою технікою, розширення зон профвідповідальності та формування резерву. Формами довгострокового навчання можуть бути програми підвищення кваліфікації, друга вища освіта та сертифікаційні курси. Формами короткострокового навчання може включати лекції, стажування, тренінги, семінари та конференції.

Ефективність управління трудовими ресурсами, як ключова концепція сучасності, вимагає від управлінців знання основних закономірностей та принципів управління. Вони повинні вміло користуватися інструментарієм менеджменту трудових ресурсів, що охоплює функції, методи та засоби. Розуміння провідної ролі знань у формуванні професійно-кваліфікаційних особливостей трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» є ключовим. Важливо відноситися до працівників як до власників багато комплексного капіталу, що об'єднує людський, інтелектуальний та соціальний капітал. Це підкреслює той факт, що як мінімум обізнаність із особливостями трудових ресурсів є активом, управління яким сприяє ефективному менеджменту трудових ресурсів і позитивному іміджу ТОВ «Імідж Компанія». Зазначимо, що відповідальність адміністрації полягає в створенні оточення та умов, де менеджери та робітники ручної праці можуть максимально ефективно працювати відповідно до своїх можливостей.

У контексті даного механізму сутність управлінського впливу передбачає обґрунтування розумних кроків у формі програм, проектів та дій, які представляють собою основний зміст організаційно-економічного забезпечення. Ці заходи мають бути впроваджені як елементи до підсистеми менеджменту трудових ресурсів через ухвалення управлінських рішень. Ці управлінські рішення мають базуватися на методологічному фундаменті та процедурах оцінки ефективності менеджменту трудових ресурсів.

Методологія оцінки об'єднує діагностику функціонування процесів в менеджменті трудових ресурсів, а також рівень управління цими процесами. Вона включає в себе здатність діагностувати ефективність використання трудових ресурсів і визначати рівень адміністрування цими процесами.

Результати такої оцінки служать основою для ухвалення подальших стратегічних рішень у сфері управління трудовими ресурсами. Загалом, схематично запропонована систематизація механізму організаційно-економічного забезпечення ефективного менеджменту трудових ресурсів представлена нижче (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1 - Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія»

*Джерело: розроблено автором

Якщо рівень управління процесом перевищує рівень ефективності його протікання, слід звернути увагу на чинники, що призводять до низьких показників. Це може бути пов'язано з функціонуванням керованої підсистеми, що, у свою чергу, залежить від ефективності інших підсистем ТОВ «Імідж Компанія». В такому випадку доцільно аналізувати та вдосконалювати

функціонування цієї підсистеми, а також взаємодію з іншими частинами організації. У випадку, коли рівень управління відстає від рівня ефективності процесу, важливо акцентувати увагу на функціонуванні керуючої підсистеми. Тут можливо зосередитися на вдосконаленні стратегій та методів управління, які спрямовані на покращення ефективності використання трудових ресурсів. У випадку відповідності між зазначеними рівнями розумно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих як на покращення управлінського впливу зі сторони керуючої системи, так і на організацію протікання процесів управління трудовими ресурсами.

Співпраця між різними професіями є ключовою для забезпечення високоприбуткової діяльності в сучасних аграрних підприємствах. Міжпрофесійна освіта по системі Continuous Professional Development (далі CPD) може виступати як трансформаційна сила, що сприяє підтримці інтерактивної співпраці, поширенню досягнень між різними галузями АПК та оптимізації праці професіоналів як індивідуально, так і в команді.

Отже, міжпрофесійна освіта визначається як «будь-яка форма навчання, в якій дві або більше професії аграрного спрямування навчаються інтерактивно». Це не лише сприяє навчанню спеціалістів з різних галузей АПК спільно, але й сприяє розвитку культури, спрямованої на підтримку міжпрофесійної командної допомоги для поліпшення економічного стану агропідприємств.

CPD є ідеальним форумом, де співпраця може сприяти командному підходу до ефективного господарювання, а більша інтеграція може призводити до синергічного прогресу в знаннях сільськогосподарських фахівців. На відміну від інших етапів підготовки аграрних працівників, CPD створює можливість для взаємодії та обміну знанням між представниками різних професій, що робить його логічним етапом для підвищення міжпрофесійної співпраці та освіти. Методи CPD можуть допомогти знизити бар'єри між аграрними напрямками, дозволяючи міжпрофесійній співпраці зростати на практиці.

Отже, організаційно-економічний механізм, що забезпечує ефективність управління трудовими ресурсами, включає в себе повну систему

взаємопов'язаних методів, форм та засобів впливу на процеси у системі управління трудовими ресурсами. Цей механізм спрямований на реалізацію регулюючої та підтримуючої діяльності адміністрації з метою забезпечення ефективного господарювання в ТОВ «Імідж Компанія». Стабільність функціонування і розвитку цього механізму визначає повноту втілення загальної стратегії підприємства.

3.2 Розробка методичного підходу до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

Ефективне використання трудових ресурсів на сьогодні є однією з ключових основ конкурентоспроможності компанії, яке дозволить компанії досягати організаційних стратегічних цілей. Практичне впровадження інноваційних методів об'єктивної оцінки управління трудовими ресурсами не лише набуває особливого значення, але також стає вирішальною процедурою на підприємстві. При аналізі та оцінці ефективності управління трудовими ресурсами фактично важко вивільнити значні резерви підвищення інтенсивності праці для кожного окремого робітника, що можуть змінюватися в залежності від його бажань, настрою, натхнення та загальної задоволеності роботою.

Отже, оскільки відсутній єдиний ефективний інструмент визначення рівня ефективності управління трудовими ресурсами, нами відповідно до запропонованої моделі використовується методичний підхід до оцінки процесів управлінської ефективності трудових ресурсів на підприємстві. Цей підхід передбачає поділ оцінки на декілька етапів, із визначенням на кожному етапі низки завдань. Виконання цих завдань покладено на HR-менеджерів ТОВ «Імідж Компанія», що застосовують запропонований аналітичний інструментарій прикладного характеру. Схема цього підходу наведена на рисунку 3.2.

Використання запропонованого підходу до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами дозволяє не лише визначити основні

тенденції та закономірності, що існують в ТОВ «Імідж Компанія», але й використовувати одержані результати з метою удосконалення забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами на тактичному та стратегічному рівні.



Рисунок 3.2 - Схема методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів менеджменту трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія»

*Джерело: розроблено автором

Беручи до уваги, що ефективна система управління трудовими ресурсами повинна охоплювати всі аспекти роботи з персоналом, починаючи із визначення та формулювання основних принципів взаємодії між адміністрацією та спеціалістами і закінчуючи процедурою звільнення

працівників, важливим етапом аналізу є обґрунтування системи показників для оцінки ефективності управління трудовими ресурсами в процесах, які мають чітко функціонувати і взаємодіяти між собою. В рамках обраної теми дослідження запропонуємо низку показників з оцінки ефективності процесу розвитку трудових ресурсів, які представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Запропоновані показники для оцінки розвитку трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія»

Критерій	Характеристика	Показники
Ефективність розвитку трудових ресурсів	Передбачає оцінку інтенсивності підвищення кваліфікації трудових ресурсів на підприємстві, швидкості професійної орієнтації працівників, визначення рівня оновлення, накопичення і збагачення інтелектуального капіталу підприємства. Важливою передумовою здійснення ефективного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації трудових ресурсів є якісна періодична оцінка	- коефіцієнт розвитку трудових ресурсів; - коефіцієнт освітнього рівня працівників; - частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; - частка витрат на навчання і підвищення кваліфікації

*Джерело: авторська розробка

Основною характеристикою запропонованого набору показників, які визначають різні аспекти ефективності управління розвитком трудових ресурсів, є їхній багатокритеріальний характер і відповідно різноспрямованість при оцінці якості кадрових процесів в ТОВ «Імідж Компанія». Заплановане зростання одних показників може призвести до небажаних змін в інших, ускладнюючи вибір управлінського компромісного рішення. Для ефективного вирішення цієї задачі і аналізу багатокритеріальних процесів багато вчених застосовують метод таксономії, спрямований на вивчення об'єктів із великою кількістю різноманітних ознак, які різним чином впливають на ефективність об'єктів. У даному випадку цей методичний підхід, розроблений вченими [9], нами адаптовано до умов діяльності ТОВ «Імідж Компанія», це показано в табл. 3.2.

З метою забезпечення однозначності інформації щодо показників у теорії таксономії проводиться їх поділ на стимулятори (ситуації, коли оптимальними

значеннями є їхні максимальні показники) та дестимулятори (ситуації, коли оптимальними значеннями є їхні мінімальні показники, тобто фактори, що гальмують розвиток).

Таблиця 3.2 - Характеристика класу ознак в контексті дослідження

Клас ознак	Вплив	Характеристика
стимулятори	+	ознаки, що позитивно впливають на ефективність менеджменту трудових ресурсів, зростання досліджуваного показника є бажаним з точки зору оцінюваної латентної ознаки.
дестимулятори	–	ознаки, які знижують ефективність менеджменту трудових ресурсів, тобто зростання досліджуваного показника є небажаним з точки зору оцінюваної прихованої властивості
Екстрематори стимулятори	=+	ознаки, позитивний вплив яких на ефективність менеджменту трудових ресурсів не є монотонним та може мати властивості стимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться ближче всього до оптимальних значень (мінімальна відстань)
Екстрематори дестимулятори	= –	ознаки, негативний вплив яких на ефективність менеджменту трудових ресурсів не є монотонним та може мати властивості дестимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться як надалі від оптимальних значень (максимальна відстань)

*Джерело: адаптовано автором за [9]

У процесі дослідження ефективності управління трудовими ресурсами важливим є врахування того, що існують ознаки, які можуть змінювати напрямок власного впливу на ефективність залежно від своїх числових значень, тобто можуть переходити з класу стимуляторів в клас дестимуляторів і навпаки.

Тому для представлення комплексної оцінки розвитку трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» пропонується застосувати таксономічний аналіз. Він дозволяє правильно відділити ознаки матриці спостережень і вивести інтегральні показники за процесами розвитку трудових ресурсів. Доцільність використання таксономічного аналізу підтверджується наявністю комплексу умов, що сприяють зменшенню кількості змінних. Відповідні показники представлені у табл. 3.3.

Розглянемо більш детальну інтегральну оцінку ефективності розвитку трудових ресурсів із зазначенням формул для розрахунку показників. Представлений підхід визначення інтегральної оцінки може бути використаний для прогнозування роботи кадрової служби (табл. 3.4.).

Таблиця 3.3 - Сукупність показників-індикаторів оцінки ефективності розвитку трудових ресурсів підприємства

Процес	Показники-індикатори	Ознака
Ефективність розвитку трудових ресурсів	коефіцієнт розвитку трудових ресурсів	стимулятор
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	стимулятор екстрематор
	частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	стимулятор
	частка витрат на навчання і підвищення кваліфікації	стимулятор екстрематор

*Джерело: адаптовано автором за [9]

При розгляді розрахованої у таблиці 3.4. інформації, ми використали як фактичну, так і планову інформацію. Джерело першої – це дані бухгалтерського та кадрового обліку ТОВ «Імідж Компанія», джерело другої – це плани підприємства та консультації з його адміністрацією та відповідними спеціалістами. Тут слід зазначити, що планові показники планові показники всі без виключення є стимуляторами. Ця обставина виникла внаслідок здійсненого нами переконання власників підприємства про важливість збільшення інвестицій в розвиток трудових ресурсів. Цінність такого переконання крім іншого полягає в тім, що у складних обставинах воєнного часу підприємці погоджуються, що інвестиції в розвиток з рештою при настанні сприятливих умов ведення бізнесу окупляться багатократно.

Отже, особливо примітно, що коефіцієнт розвитку трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія» повинен зрости у 2024 році майже втричі. А всі інші мають зрости на значимі відсотки. Отже, професійний розвиток персоналу підприємства продовжиться та інтенсифікується, що є вагомим аргументом щодо покращення системи управління його трудовими ресурсами.

Постійний професійний розвиток (CPD) означає неперервний розвиток аграрних та загальногосподарських компетенцій, включаючи професіоналізм, а

також міжособистісні, управлінські і комунікативні навички. Важливо відзначити, що не існує єдиного правильного методу проведення CPD. Більшість підприємств самостійно впроваджують навчальні програми з CPD, спираючись на власні кадрові потреби.

Таблиця 3.4 - Розрахунок інтегральної оцінки ефективності розвитку трудових ресурсів в ТОВ «Імідж Компанія»

Процес	Показник	Формула	Розрахунок (факт 2022 р.)	Розрахунок (план 2024 р.)
Ефективність розвитку трудових ресурсів	коефіцієнт розвитку трудових ресурсів	$\text{Вппк} / \text{Чппк}$ Вппк – витрати підприємства на професійну підготовку, підвищення кваліфікації трудових ресурсів, тис. грн.; ЧППК – кількість працівників, які протягом певного проміжку часу проходили професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб	$52,2 / 14 = 3,7286$	$200 / 20 = 10$
	коефіцієнт освітнього рівня працівників	$\text{Чнпво} / \text{ЧП}$ ЧНПВО – кількість працівників з неповною і повною вищою освітою, осіб; ЧП – середньооблікова чисельність трудових ресурсів, осіб	$25 / 128 = 0,1953$	$35 / 150 = 0,2333$
	частка працівників, які пройшли професійне навчання	$\text{Чп} / \text{ЧП}$ Чппк – кількість працівників, що протягом певного часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; ЧП – середньооблікова чисельність трудових ресурсів, осіб	$14 / 128 = 0,1094$	$20 / 150 = 0,1333$
	частка витрат на підвищення кваліфікації	$\text{ВПН} / \text{ВП}$ ВПН – витрати на професійне навчання трудових ресурсів, тис. грн.; ВП – витрати на трудові ресурси (на оплату праці та відрахування на соціальні заходи), тис. грн.	$52,2 / (23134+5047) = 0,0019$	$200 / (26000+5673) = 0,0063$

*Джерело: розраховано за фактичними та плановими даними ТОВ «Імідж Компанія»

Ефективний CPD визначається наявністю трьох ключових чинників: чіткої причини для проведення конкретного CPD, наявністю навчальних заходів, які відповідають визначеним потребам, та подальшими діями щодо навчання. Це означає, що процес CPD має бути націленим, а навчальні ініціативи повинні точно відповідати потребам учасників.

Існує кілька варіантів впровадження постійного професійного розвитку (див. у наступному параграфі). Однак, за будь-якого з них на співробітників ТОВ «Імідж Компанія» буде покладено обов'язок демонструвати, що вони продовжують підтримувати відповідні професійні стандарти після закінчення певного етапу навчання. У цьому контексті регулювання стає ключовим для моніторингу, повторної валідації і забезпечення необхідного стимулу вже є розпорядження адміністрації ТОВ «Імідж Компанія» про обов'язковість професійного розвитку. Хоча існуюча система управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж Компанія» здатна відстежувати час, відведений на CPD, вона не стимулює працівників збирати сертифікати про участь у заходах, спрямованих на підвищення їхнього професіоналізму. Відповідна поправка вже внесена у розпорядження.

Актуальність і якість функціонування процесу «Постійного професійного розвитку» (CPD) мають більший вплив, ніж просто кількість витрачених годин на навчання. Зрештою, для HR-менеджерів ТОВ «Імідж Компанія» буде важливо відмовитися від простого підрахунку кредитних балів і перейти до впровадження процесу самоакредитації та самооцінки кожного окремого працівника. Кожному фахівцеві доведеться знаходити належні методи, навчитися задокументувати та представляти докази того, що навчання відбулося, і продемонструвати, як набуті знання застосовуються на практиці. У ТОВ «Імідж Компанія» необхідно сприяти культурі, де працівники, особливо управлінці, розглядають CPD і ресертифікацію не як загрозу, а як можливість для власного розвитку. Спеціалісти мають зрозуміти, що вони несуть відповідальність перед власниками підприємства і мають визначати пріоритети

професійного розвитку, впровадити CPD у свою практику та активно залучитися до цього процесу.

Запропоноване нами збільшення обсягу фінансування на розвиток трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» є концептуальною основою для підвищення ефективності управління персоналом. Важливо враховувати, що наймані працівники є ключовим ресурсом і джерелом набуття синтезованого капіталу, що забезпечує підприємство стійкими конкурентними перевагами на ринку. Розширення співпраці підприємства з вищими аграрними навчальними закладами Харківської та Сумської областей, зокрема в контексті підготовки кадрів для впровадження інформаційних технологій в рослинницькі технології, є доцільним кроком. Отримання співробітниками прикладних і фундаментальних знань в цій області дозволить підприємству підняти рівень комп'ютеризації господарських процесів. Це, зі свого боку, сприятиме зменшенню собівартості рослинницької продукції та підвищенню її якості. У межах цього процесу також слід вдосконалити систему стимулювання для навчання кадрів, розширивши існуючі методи винагороди, аби забезпечити ініціативу для професійного розвитку співробітників.

3.3 Шляхи впровадження моделі «Continuous professional development» в систему управління трудовими ресурсами господарства

Одним із рівнів впровадження CPD є набуття вищої професійної освіти у галузі професійної діяльності певного керівника чи спеціаліста. Це реалізується шляхом навчання у вищих навчальних закладах, які мають четвертий рівень акредитації. Процес може бути розгорнутим і включати набуття базової вищої освіти, або, у випадку вже наявного базового рівня, набуття другої (профільної) вищої освіти. Працівники ТОВ «Імідж Компанія» мають можливість обирати між дистанційною, заочною чи дуальною формою навчання. Така можливість буде відкриватися для працівників з трирічним стажем на підприємстві та віком

не більше 45 років. Рішення щодо направлення на навчання за рахунок підприємства прийматиметься директором ТОВ «Імідж Компанія» на підставі заяви претендента-працівника та узгодження з керівником структурного підрозділу, в якому він працює. За рахунок коштів підприємства буде проводитися часткова компенсація вартості навчання, і розмір цієї компенсації не буде перевищувати 50% вартості навчання. У випадку прийняття рішення про здійснення таких заходів, директор укладатиме угоду з освітньою установою щодо підготовки фахівця.

Іншим способом впровадження моделі «Continuous Professional Development» є професійна перепідготовка. Працівники направляються на професійну перепідготовку для вивчення іншої спеціальності через зміну посадових обов'язків, коли необхідні практичні уміння, теоретичні знання і навички по нових напрямках виробничої діяльності. Програми перепідготовки охоплюють навчальні курси з обсягом понад 500 годин, а завершення такого навчання відзначається отриманням диплома.

Вдосконалення напрямків внутрішньо-організаційного навчання і розвитку трудових ресурсів повинно початися з активної участі в підвищенні кваліфікації самого вищого керівництва, включаючи директора і керівників відділів, які мають прямий зв'язок із управлінням трудовими ресурсами. З метою підвищення їхньої управлінської компетентності рекомендується проведення і активна участь цих керівників у семінарах. Під час таких заходів слід розглядати економічний аспект діяльності підприємства, слухати виступ головного економіста і обговорювати як проблемні питання, так і напрямки подальшого розвитку ТОВ «Імідж Компанія». Оскільки роль керівника визначальна у формуванні команди менеджерів і встановленні корпоративної управлінської культури, навчальна тематика семінарів також повинна включати аспекти, що стосуються цих питань. Організацію цих семінарів можна покласти на HR-відділ. Це гарантує підстави щодо забезпечення їх систематичності та ефективності проведення.

Запропонований підхід до впровадження CPD відображає важливість відповідності кваліфікації і професійних знань працівників кваліфікаційним вимогам. Рекомендації з розробки зведеного плану навчання та цільових програм для всіх категорій трудових ресурсів є кроком у вірному напрямку. Зокрема, тематика тренінгів для різних категорій працівників є ключовою частиною цього процесу. Для забезпечення ефективності і актуальності навчальних програм важливо періодично переглядати та оновлювати їх зміст, враховуючи сучасні вимоги і тенденції. Тематика тренінгів може включати різноманітні аспекти, такі як стратегічне управління, нові технології, комунікаційні навички тощо. Залучення керівників та менеджерів структурних підрозділів до погодження та реалізації зазначених заходів дозволить забезпечити їхню активну участь та взаєморозуміння між всіма рівнями управління. Окрім того, важливо створити систему обов'язкової реєстрації участі працівників у навчальних програмах для відстеження прогресу та оцінки ефективності цих заходів. Приклад тематики представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Можлива тематика тренінгів для різних рівнів персоналу в ТОВ «Імідж Компанія»

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин	Вартість грн.
Механізатор	Ефективність використання трактору AXION 900.	6	3000
	Правила користування бортовим комп'ютером CEBIS	6	6000
Головний агроном	Американські підходи в агрономії вирощування зернових	10	12000
	«Інноваційні інструменти точного землеробства для сучасного українського аграрія»	8	8000
	Застосування засобів біологізації в сучасних аграрних технологіях.	6	4000
Директор	Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання. Підходи до розробки MBO - управління з цілей (Management by Objectives); PM (Performance Management) управління ефективністю SMART - формат як ефективний метод встановлення цілей	10	10000

*Джерело: авторська розробка

Нами вбачається ефективною ідея віртуального навчання механізаторів за допомогою дистанційних тренажерів, особливо з використанням 3D-CAD для створення сценаріїв навчання. Це дозволяє не лише детально вивчати процеси ремонту і технічного обслуговування, а й віртуально виконувати їх на базі набутих компетенцій. Такий підхід дозволяє ефективно підготувати сервісних інженерів до реальних ситуацій та зробити навчання максимально природнім та практичним. Додатковою опцією є можливість попереднього вивчення рідкісних випадків обслуговування або типів установки. Це заздалегідь дозволяє забезпечити максимально повний огляд всіх аспектів роботи з обладнанням. Запропонований інноваційний підхід допомагає забезпечити навчання, яке є не тільки ефективним, але й цікавим для працівників. Інший проект у цій же площині - «SmartLearning» від AMAZON. За допомогою інтерактивного тренінгу у режимі реального часу цей сервіс може допомогти механізаторам ознайомитись з новими машинами та оновлювати свої навички та практику.

Запропонований підхід не тільки сприяє покращенню вмінь нових механізаторів, але і надає можливість досвідченим фахівцям оновлювати свої знання, щоб максимально використовувати потенціал нового обладнання. Комбінація тренінгу в реальному часі та інтерактивних електронних засобів може значно полегшити процес навчання та підготовки працівників. Інтерактивні ініціативи покращують якість навчання та сприяють універсальному підвищенню кваліфікації працівників у сфері сільськогосподарської техніки.

Міжнародний симпозіум та тренінги американського освітнього проекту «Сучасний агроном BRIDGES» є чудовою можливістю для головного агронома підвищити свою кваліфікацію та ознайомитися із новітніми технологіями і підходами до управління аграрним сектором. Участь у міжнародних подіях такого рівня дозволить головному агроному отримати унікальний досвід, ділитися своїм досвідом з колегами, а також ознайомитися із впливом війни росії проти України на український АПК. Модульні тренінги розподілені в часі,

із врахуванням сезонності, що дає можливість підвищити кваліфікацію, не віддаляючись від виробництва. Важливою частиною програми є виїзди у поле, що дозволяє здобувачам продемонструвати американські підходи та спільно з агрономами обговорити важливі аспекти агротехнологій і родючості ґрунтів. Даний навчальний захід сприяє вирішенню агротехнічних проблем та підвищує якість вирощування сільськогосподарських культур.

Участь у тренінгу «Розбудова аграрного сектору в післявоєнний період» для адміністрації ТОВ «Імідж Компанія» буде надзвичайно корисною та практичною ініціативою. Такий тренінг, зосереджений на конкретних аспектах управління агробізнесом, дозволить керівникові оцінити та оптимізувати результати своєї роботи. Опрацювання нового підходу та інструментів у сферах сегментації, CRM, фінансового аналізу, управління витратами, дистрибуції та операційної ефективності стане основою для розвитку нових стратегій підприємства. Тренінг також дозволить оцінити лідерські навички та застосування нейроменеджменту у взаємодії з командою. Після участі в такому тренінгу директор матиме можливість пристосувати свої дії та стратегії відповідно до сучасних тенденцій у сільському господарстві та забезпечить більш ефективне управління підприємством.

Впровадження дистанційного навчання та ліцензій на використання програми «Cropwise Operations» може бути важливим кроком для підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Імідж Компанія» в галузі точного землеробства та управління сільськогосподарськими процесами. Програма «Cropwise Operations», зокрема, надає важливі можливості для моніторингу полів у реальному часі та прогнозування врожаю, що може позитивно вплинути на ефективність виробничих процесів.

У таблиця 3.6 міститься інформація, що буде корисною для планування бюджету на впровадження навчання та користування програмою «Cropwise Operations». Підсумковий кошторис допоможе визначити ефективність та прийняти обґрунтовані рішення щодо впровадження даної ініціативи з інформаційного забезпечення.

Аналіз різних напрямків системи підвищення кваліфікації таких працюючих в ТОВ «Імідж Компанія» спеціалістів як агрономи, інженери, енергетики дозволяє нам запропонувати ним відвідати наступні навчальні заходи, які будуть проводитись у 2024 році (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6 - Розрахунок кошторису для проведення дистанційного навчання та впровадження програмного забезпечення в ТОВ «Імідж Компанія»

№	Заходи	Од.вим.	Вартість
1	Придбання ліцензії на 10 користувачів «Cropwise Operations»	грн.	20000
2	Придбання «Cropwise Operations» - серверу 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*

Відвідування запропонованих у таблиці 3.7. навчальних заходів ми рекомендуємо відповідним спеціалістам господарства здійснити дистанційно. Особливо це важливо зараз, враховуючи безпекові обставини воєнного часу, коли внаслідок бойових дій можливі логістичні та інші збої. Крім того, це значно скоротить витрати на участь, при цьому ефект буде аналогічний тому, що і при фізичній присутності.

Таблиця 3.7 - Перелік запропонованих працівникам ТОВ «Імідж Компанія» заходів по підвищенню кваліфікації у 2024 році

Назва / місце заходу	Термін проведення	Учасники
«Аграрний Дорадчий Центр «БРІДЖЕС», м. Київ	10.01.24 – 22.01.24	головний агроном, головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.04.24 – 19.04.24	головний інженер
Сумський НАУ, м. Суми	21.05.24 – 25.06.24	головний механізатор
Сумський НАУ, м. Суми	01.03.24 – 11.04.24	головний агроном

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

Ініціатива проведення курсів підвищення кваліфікації для інженерів-механіків на базі Сумського національного аграрного університету є важливим

кроком для підтримки та розвитку сільськогосподарського сектору в регіоні. Ці курси спрямовані на вдосконалення навичок та знань фахівців, які відповідають за технічний аспект сільськогосподарського виробництва. Навчання інженерів-механіків сучасним методам використання техніки та обслуговування сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та підвищенню урожайності. За такого навчання спеціаліст господарства може навчитися оптимально керувати бізнес-процесами та сільськогосподарським виробництвом, що, в свою чергу, призведе до збільшення виробничої продуктивності та прибутковості аграрного підприємства.

Результатом цього процесу може бути не лише покращення фінансового становища сільгосппідприємства, а й позитивний вплив на місцеву економіку завдяки збільшенню попиту на агротехніку, пестициди, добрива і іригаційні системи. Професійний розвиток може вплинути на загальний рівень розвитку сільських територій та сприяти сталому економічному зростанню регіону.

Результати участі у заходах із підвищення кваліфікації будуть заноситися до особистого освітнього портфоліо працівників, яке визначається як нагромадження задокументованих відомостей, які стосуються особистих досягнень, періодів і строків підвищення кваліфікації, а також формальної і неформальної освіти фахівців, набутою у процесі CPD. Це важливий інструмент для фахівців у сфері управління трудовими ресурсами для документування навчання та професійного зростання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. В умовах викликів війни та породженої нею кризи трудові ресурси перетворюються у найважливіший вид ресурсів українських аграрних підприємств. Вони мають провідне значення для забезпечення ефективності, та економічного розвитку підприємств вітчизняного АПК. В поточних умовах господарювання заробітна плата в агросекторі не в змозі у повному обсязі виконати своєї стимулюючої функції. В сучасному українському АПК переважною є відрядна форма оплати праці

2. Падіння більшості економічних показників господарства у 2022 р., зокрема скорочення кадрового складу компанії, пояснюється наслідками повномасштабної війни. В цих умовах менеджмент ТОВ «Імідж Компанія» зумів налагодити працюючий механізм господарювання, не дивлячись на втрату суттєвої частини клієнтської бази, проблеми у наборі сезонних робітників в березні-квітні 2022 року, подовження та/або блокування логістичних шляхів.

3. Кількісні показники трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» відбивають типову кадрову структуру українського аграрного підприємства рослинницького напрямку. Якщо брати до уваги динаміку передвоєнного часу – тобто за 2020-2021 рр., то структура трудових ресурсів даного господарства мала тенденції до покращення, оскільки працівників найбільш працездатного віку ставало більше, зростала також і частка працівників, що мають середню спеціальну освіту та більший стаж роботи на підприємстві.

4. На підприємстві для матеріального заохочення робітників є різнотипні премії: за своєчасне та якісне виконання робіт, збереження техніки, перевиконання плану, працю у складних умовах, нормативне використання сировини. Менеджмент відповідає за організацію процесу підготовки і навчання персоналу. Для поліпшення організації навчання HR-службою розроблені внутрішні документи. При формуванні плану навчання HR-службою визначається потреба у кількості працівників на наступний рік.

5. Запропонована систематизація механізму для забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами в ТОВ «Імідж Компанія». Систематизація покращить здатність діагностувати ефективність використання трудових ресурсів і визначати рівень адміністрування цим процесом. Рекомендована до впровадження Міжпрофесійна освіта по системі Continuous Professional Development (CPD), яка може виступати як трансформаційна сила з оптимізації праці.

6. Рекомендовано використання набору показників, які мають багатокритеріальний характер і різноспрямованість при оцінці якості кадрових процесів в господарстві. Для представлення комплексної оцінки розвитку трудових ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» пропонується застосувати таксономічний аналіз. Запропоноване збільшення фінансування на розвиток трудових ресурсів підприємства, що є концептуальною основою для підвищення ефективності управління персоналом.

7. З метою підвищення управлінської компетентності менеджменту підприємства рекомендується проведення і активна участь менеджерів у семінарах і тренінгах (внутрішніх та зовнішніх). Вбачається ефективною впровадження ідеї віртуального навчання механізаторів за допомогою дистанційних тренажерів, особливо з використанням 3D-CAD для створення сценаріїв навчання. Такий підхід дозволяє ефективно підготувати сервісних інженерів до реальних ситуацій та зробити навчання максимально природнім і практичним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкіна Л.І. Теоретико-методологічні засади та практичні напрями й пріоритети регулювання зайнятості сільського населення та аграрного ринку праці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 7-11.
2. Білоус В.І. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 20-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_48_4 (дата звернення: 11.10.2023).
3. Вітвіцький В.В., Беженар І.М., Демченко О.В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 83-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_11 (дата звернення: 11.10.2023).
4. Герасименко А.В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 35. С. 21-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_35_5 (дата звернення: 11.10.2023).
5. Звягельський О. Теоретичні засади управління кадровою безпекою та ідентифікація кадрових ризиків в менеджменті підприємств аграрної сфери. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 77-78.
6. Звягельський О.С. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 93-95.

7. Кільницька О.С., Старунська Л.В., Перуда С.Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23. № 11. С. 70–80.

8. Кодекс законів про працю України : Закон ВВР від 10.12.1971 р. № 332-VIII: станом на 01.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 09.06.2020).

9. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 97-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_16 (дата звернення: 11.10.2023).

10. Мармуть Л.О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 40. С. 25-31.

11. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_2_14 (дата звернення: 11.10.2023).

12. Нестеренко С.А., Бочарова Н.О. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та напрями розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств за умов транзитивності економіки України. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. - 2020. № 4(1). С. 287-299.

13. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1(2). С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1(2)_15) (дата звернення: 11.10.2023).

14. Полтавець А. М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 80-86.

15. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР: станом на 01.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2023).
16. Самайчук С.І. Особливості формування і відтворення трудових ресурсів в аграрному секторі економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 201-207.
17. Ткачук В.А., Костюк Т.О. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 10-14.
18. Bessonova A. Staff competence: theoretical fundamentals, ways of evaluation and improvement. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 3. С. 186-193 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_3_20 (дата звернення: 11.10.2023).
19. Ivanova N., Kucherenko D., Kuznetsova T., Rasulova A., Salimon O. Creative staff as a factor of the enterprise's success. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3. С. 243-250 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2022_3_27 (дата звернення: 11.10.2023).
20. Kalashnikova Kh., Shevchenko V., Bratash M. Business career management system as a factor of staff incentives. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»* . 2023. № 6. С. 38-42.
21. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 2. С. 413-425. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_2_35 (дата звернення: 11.10.2023).
22. Tymoshchuk N. Professional training of agrarian sector specialists in the UK. *Молодь і ринок*. 2019. № 2. С. 50-54.

Додатки