

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 персоналом аграрного підприємства

Виконала:

Пересадько Аліна Сергіївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Дашутіна Людмила Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Куриленко Вікторія Олександрівна
Начальник фінансово-економічного відділу
Служби відновлення та розвитку
інфраструктури в Сумській області

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Пересадько Аліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Управління персоналом аграрного підприємства
2. **База практичного дослідження:** ПСП «Слобожанщина Агро» Сумський район, Сумська область

керівник роботи **Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ « _____ » _____ 20 _____ р. № _____

3. **Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)** « _____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, фінансова, статистична звітність ПСП «Слобожанщина Агро», наукові фахові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління персоналом аграрного підприємства.

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

дослідити теоретико-методологічні основи управління персоналом в аграрних підприємствах; обґрунтувати та надати теоретичні визначення основних понять для розкриття теми дослідження; надати організаційно-економічну та характеристику управління ПСП «Слобожанщина Агро»; провести діагностику і оцінку ефективності управління персоналом в досліджуваному підприємстві; визначити напрямки підвищення ефективності управління як основу для подальшого розвитку організації; розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ПСП «Слобожанщина Агро». Сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «29» листопада 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	грудень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-березень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-серпень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-листопад 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	грудень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	29 січня 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 лютого 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29 лютого – 04 березня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 лютого – 04 березня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20 лютого – 11 березня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 березня 2024 р.	виконано

Студент

(підпис)

А.С. Пересадько

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Пересадько А.С. Управління персоналом аграрного підприємства.

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

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом аграрного підприємства в ПСП «Слобожанщина Агро».

Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання: узагальнити теоретичні підходи щодо управління персоналом аграрного підприємства; проаналізувати стан господарської діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»; провести оцінку якісного та кількісного складу персоналу підприємства; дослідити стан управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»; запропонувати вдосконалення мотиваційного чинника в рамках реалізації механізму управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»; провести планування ділової кар'єри персоналу як умови його ефективного розвитку; надати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро»; визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Актуальність теми дослідження обумовлено важливістю персоналу як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів та послуг, а також їх реалізації, значущості якості кадрового складу для розвитку підприємства і створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку.

В роботі автором розглянуто теоретико-методичні основи управління персоналом в організаціях; проведено дослідження основних принципів та системи функціонування аграрного підприємства; проаналізовано стан та тенденції розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»; здійснено діагностику та оцінку ефективності управління персоналом; визначено напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві; розроблено заходи щодо вдосконалення кадрової роботи; запропоновано планування ділової кар'єри як один із провідних методів вдосконалення системи управління персоналом; обґрунтовано необхідність удосконалення роботи персоналу через механізми його стимулювання і мотивації.

В дослідженні підтверджено, що система розвитку персоналу в діяльності підприємства є одним із важливих питань, якому слід приділяти достатньо уваги, адже від цього залежить розвиток самої організації.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток, менеджмент, керівник, аграрне підприємство.

SUMMARY

Peresadko A.S. Management of the personnel of the agrarian enterprise.

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Management of organizations and administration », Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.
- Manuscript.

The purpose of this qualification work is to theoretically and methodologically generalize the provisions and develop practical recommendations for improving the efficiency of personnel management of an agricultural enterprise in the SSE "Slobozhanshchyna Agro".

To achieve this goal, the following tasks are formulated: to summarize theoretical approaches to personnel management of an agricultural enterprise; to analyze the state of economic activity of the SSE "Slobozhanshchyna Agro"; to assess the qualitative and quantitative composition of the enterprise's personnel; to study the state of personnel management in the SSE "Slobozhanshchyna Agro"; to propose an improvement of the motivational factor within the framework of the implementation of the personnel management mechanism in the SSE "Slobozhanshchyna Agro"; to plan the business career of personnel as a condition for its effective management.

The relevance of the research topic is due to the importance of personnel as one of the factors of production in the process of creating goods and services, as well as their sale, the importance of the quality of personnel for the development of the enterprise and the creation of a unique value proposition in the market.

In this paper, the author examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in organizations; conducts a study of the basic principles and system of functioning of an agricultural enterprise; analyzes the status and trends in the development of the SSE "Slobozhanshchyna Agro"; diagnoses and evaluates the effectiveness of personnel management; identifies areas for improving the efficiency of personnel management at the enterprise; develops measures to improve personnel work; proposes business career planning as one of the leading methods for improving the system of personnel development.

The study confirms that the system of personnel development in the activities of an enterprise is one of the important issues that should be given sufficient attention, because the development of the organization itself depends on it.

Keywords: personnel management, development, management, manager, leader, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом аграрного підприємства	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління персоналом ПСП «Слобожанщина Агро».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина Агро».....	21
2.2 Оцінка якісного та кількісного складу персоналу підприємства	28
2.3 Оцінка стану управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»	36
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління персоналом ПСП «Слобожанщина Агро».....	44
3.1 Розробка заходів щодо розвитку мотиваційного чинника в рамках реалізації механізму управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро».....	44
3.2 Планування ділової кар'єри персоналу як умови його ефективного розвитку	49
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на підприємстві	55
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Інтеграція України в європейський економічний простір потребує пошуку новітніх підходів до ефективного використання та відтворення трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. Сучасні умови аграрного господарювання, в основу яких поступово закладаються загальноєвропейські цінності, відкривають перспективи створення адаптованої до світових вимог системи управління персоналом аграрного підприємства. Актуальність теми дослідження обумовлено важливістю персоналу як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів та послуг, а також їх реалізації, значущості якості кадрового складу для розвитку підприємства і створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку. В умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є першочергово важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість людські ресурси, їх кваліфікація, особистісні якості та професійні навички, здібність до творчості забезпечують підприємству конкурентні переваги. Саме персонал забезпечує досягнення цілей підприємства, тому в процесі управління доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню задля досягнення необхідних результатів. При цьому необхідно зважати на те, що цінність людських ресурсів все частіше вимірюється саме здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконання механічних дій. Тому можемо впевнено стверджувати, що в умовах однакових можливостей для придбання технічного оснащення особливої ваги набирає людський ресурс, адже він унікальний.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління персоналом аграрного підприємства висвітлені у працях таких вітчизняних науковців: Л.М. Баценко [1], В.В. Безсмертна [2], Н.Л. Гавкалова [6], Р.П. Гуменюк [9], В.С. Лесюк [15], Л.С. Стефанишин [19], Г.В. Щокін [26] та інші вчені.

Метою дослідження є теоретико-методологічне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом аграрного підприємства в ПСП «Слобожанщина Агро».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

- узагальнено теоретичні підходи щодо управління персоналом аграрного підприємства;
- проаналізовано стан господарської діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- проведена оцінка якісного та кількісного складу персоналу підприємства;
- досліджено стан управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- запропоновано вдосконалення мотиваційного чинника в рамках реалізації механізму управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- проведено планування ділової кар'єри персоналу як умови його ефективного розвитку;
- надано та економічно обгрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи організації та стимулювання праці в контексті управління ПСП «Слобожанщина Агро»;
- визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на аграрному підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти управління персоналом на аграрному підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад ефективності управління персоналом в організаціях; застосування комплексу заходів з метою вирішення задачі підвищення ефективності його управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що Матеріали досліджень, передані в досліджуване підприємство, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами

кафедри під час проведення занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків); соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників підприємств з метою визначення вагомості різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів) тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; статистичні та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова та статистична звітність ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

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

1. Баценко Л.М., Пересадько А.С. Особливості формування нематеріальної мотивації в системі адміністративного менеджменту. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 53-55. URL: <https://philarchive.org/archive/MAK-14>

2. Пересадько А. С., Дашутіна Л. О. Особливості управління аграрними підприємствами. *Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 28–29 вересня 2023 р. / НААН, ННСГБ, Ін-т історії аграр. науки, освіти та техніки, Ін-т СГ Карпатського регіону НААН; наук. ред. В. А. Вергунов. – Київ – Оброшине, 2023. С. 52-54

URL: https://dnsgb.com.ua/assets/files/2023/10/zbirnik_konf_28_09_2023.pdf

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для кожної держави аграрний сектор є основою забезпечення продовольчої безпеки. Сільськогосподарські підприємства як такі, що функціонують в особливих умовах, потребують достатнього кадрового забезпечення, тобто кадрового потенціалу. Курс на підвищення ефективності аграрного виробництва вимагає наявності в сільгосппідприємствах кадрового потенціалу, який був би достатнім для забезпечення продуктивного впровадження передових техніки і технологій. Тобто сукупні знання і вміння персоналу аграрних підприємств мають відповідати потребам виробництва [2].

Практика постійно доводить, що осередковим місцем у підвищенні зростання ефективності господарювання будь-якого підприємства є людина, тобто персонал підприємства, його розвиток, формування та ефективне використання. Як відомо в процесі еволюції управлінської і економічної думки більшість дослідників стали приділяти значну увагу людському фактору виробництва, а саме – управління ним. Всі досягнення цивілізації, блага, якими на сьогодні користується людство, є продуктом діяльності людини, яка створювала їх в процесі еволюційного розвитку, удосконалюючись сама і удосконалюючи навколишній світ. Багаторічний досвід розвитку людства, його організованих систем, організованих груп людей, господарюючих суб'єктів свідчить про те, що головним – стержневим елементом виступає людина-працівник, тобто персонал. Тому на сьогоднішній день головним завданням науки і практики менеджменту є дослідження і ефективне застосування передових методів управління персоналом [1]. Успіх організації на сьогодні залежить головним чином від «правильного» управління персоналом, а саме – планування, підбору, адаптації, мотивації і контролю, ефективного

використання кадрового потенціалу, тобто можливостей та кількісно-якісних характеристик персоналу організації.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення його стійкості та економічного процвітання. Тому виникає необхідність підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу з урахуванням сучасних вимог адміністрування. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їхній професійний і соціальний розвиток. При цьому система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети [12].

Перед тим як розглядати проблему дослідження в напрямку управління, зосередимо увагу на загальному визначенні «персонал», охарактеризуємо його структуру та зосередимось на інших дефеніціях, що мають пряме відношення до економічного змісту проблеми нашого дослідження.

Отже, на думку авторського колективу [8] персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

Управління персоналом, за визначенням Л.В. Шитікової, це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [25, с. 87].

Відомий український фахівець в галузі управління людськими ресурсами, Щокін Г.В. трактує управління персоналом (людськими ресурсами) як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства,

фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [26, с. 97].

Виходячи з потреб будь-якого підприємства, в тому числі і аграрного, можемо представити структуру персоналу як подано на рис. 1.1.

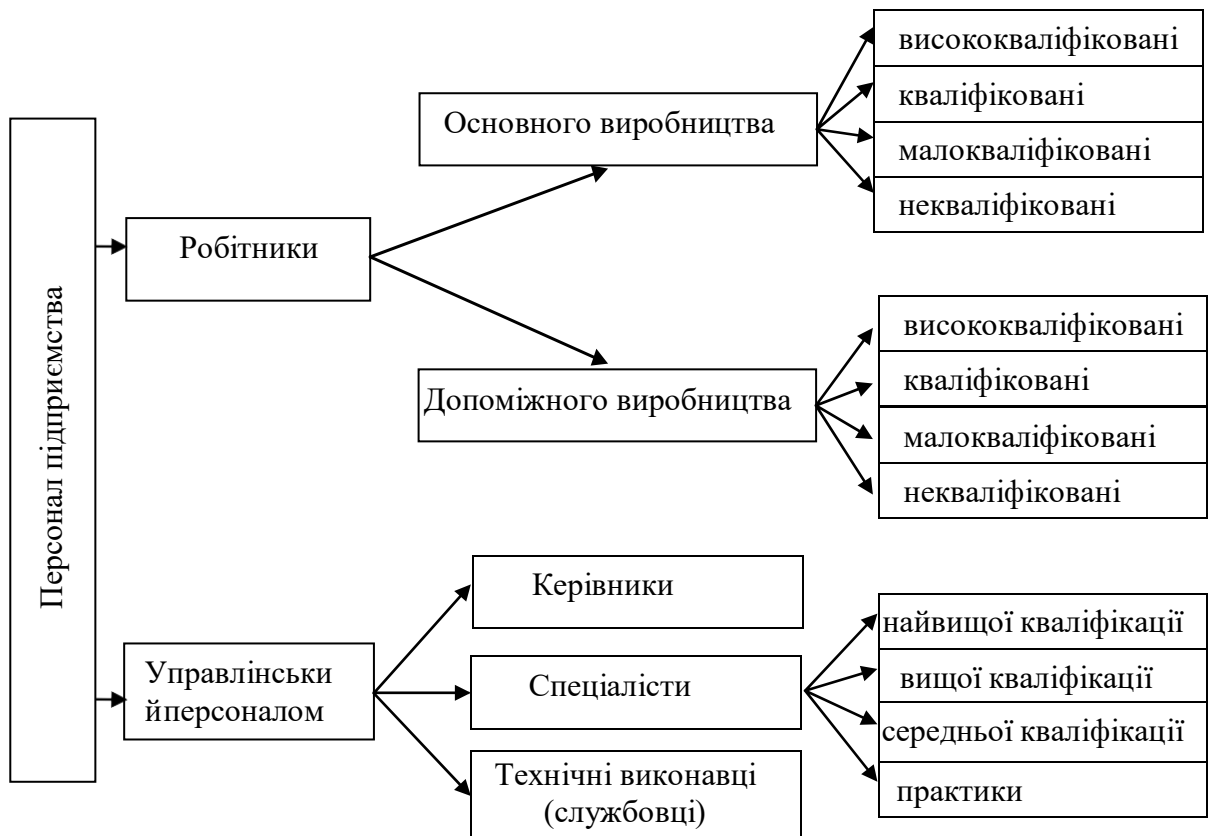


Рисунок 1.1 - Структура персоналу підприємства

Джерело: [29, 32]

Персонал підприємства характеризується своєю структурою, якісною і кількісною характеристиками. Якість персоналу можна визначити через ступінь відповідності його характеристик вимогам, що впливають з цілей підприємства і умов його діяльності, а також вимогам суспільства до розвитку людини і соціальних відносин [3]. Якість працівника оцінюється такими групами показників: особисті, комунікативні, пізнавальні, професійні. Формування необхідного організації комплексу характеристик працівника є

основним завданням процесу управління персоналом. То ж управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою є органічне поєднання системи управління персоналом з метою діяльності та концепцією розвитку організації [13].

Управління персоналом можна розглядати як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що в свою чергу входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [15]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного відносять формування персоналу (прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу і ведення відповідної кадрової документації) та стабілізацію персоналу (створення та ведення бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника). Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [5].

Автор багаточисельних наукових публікацій та навчальних підручників з управління персоналом Гавкалова Н.Л. зазначає, що під розвитком персоналу треба розуміти сукупність всіх організаційно - економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації [6].

Якщо розглядати це поняття у ширшому розумінні, то воно включає і професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточне періодичне оцінювання працівників, планування ділової кар'єри, просування по службово-професійним щаблям та багато інших [4].

Таким чином робимо висновок, що управління персоналом вивчає індивіда в єдності усіх його проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління [7].

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом є комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Якщо узагальнити наукову літератури про структури та сутності управління персоналом організації, пропонуємо побудувати у вигляді візуалізованої моделі (рисунок 1.2).

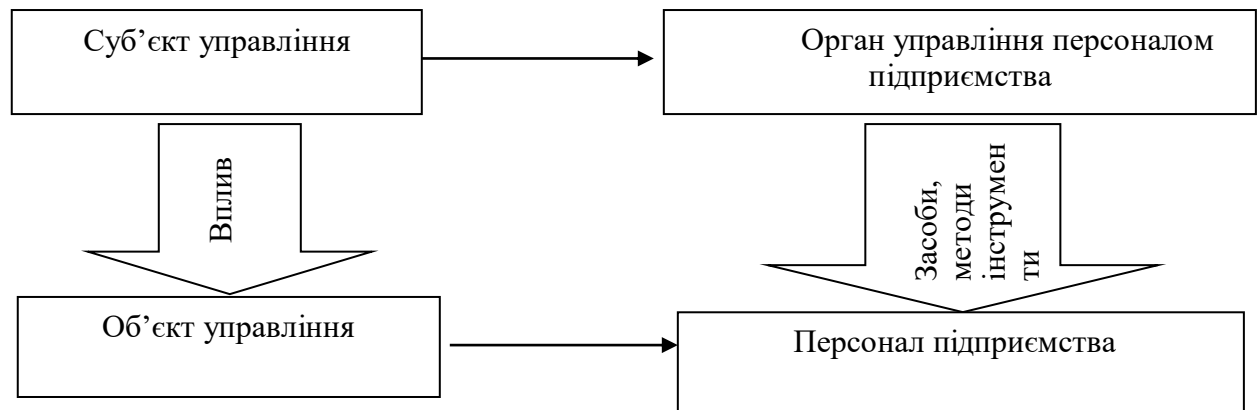


Рисунок 1.2 - Візуалізована модель управління персоналом підприємства

Джерело: [21]

Через основні функції планування, організування, мотивування, контроль, та регулювання роботи персоналу організовується вплив суб'єкта на об'єкт в процесі управління персоналом шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Основний зміст управління персоналом підприємства показують такі процеси: через підбір відповідного персоналу (планування персоналу); постійне навчання персоналу (організування персоналу); контроль роботи персоналу та результатів діяльності; мотивування персоналу (матеріальне та нематеріальне); регулювання персоналу підприємства через його оновлення, зміну структури, кваліфікації тощо. Тому все управління націлене на отримання певних результатів так і управління персоналом. Праналізував достатньо поглядів ефективний процес управління персоналом підприємства має бути: для досягнення цілей підприємства; отримання особистих цілей працівників; постійний розвиток персоналу підприємства; має місце суб'єкт, об'єкт та орган управління на персонал підприємства та

впливати через засоби, методи, інструменти управління - підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Підтримуємо думку авторів, що управління персоналом – це діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде розвиватись. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [16, 17].



Рисунок 1.3 - Методи управління персоналом організації

Джерело: побудовано автором на основі [28]

При впровадженні на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи управління персоналом необхідними є заходи, що базуються на системному аналізі стану об'єкта управління, тобто методи. Щодо останніх їх можна визначити як способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.3).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [9].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [9]. Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп [22]. На відміну від адміністративних вони припускають непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [19].

Варто також відмітити, що невід'ємною складовою ефективного управління персоналом була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до

посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [14].

Методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами, здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоdnішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій, знань. В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи - це методи експертної оцінки, тестування [10].

Погоджуємося з думкою науковців, що управління персоналом формуються за допомогою науково розроблених методів оцінки, які мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [24].

Для побудови ефективної системи управління персоналом в аграрних підприємствах необхідно впровадити низку заходів, що забезпечують їх конкурентоспроможність на ринку [27]:

1. Провести відповідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а саме: розміру та масштабів діяльності компанії; стратегії та цілей підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційну та корпоративну культуру підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історію підприємства та перспективи його розвитку тощо.

2. Встановити пріоритетні завдання керівникам, щодо управління персоналом підприємства з огляду на стратегії та цілі.

3. Залучення кваліфікованих співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом.

4. Впровадження ефективного менеджменту з управління персоналом до чинної системи управління підприємством.

Узагальнюючи викладене вище, потрібно наголосити на тому, що управління персоналом – професійна діяльність, що вимагає спеціальних знань і кваліфікації. Це праця керівників різних рівнів управління та співробітників кадрових служб, спрямована на забезпечення підприємств людськими ресурсами та їх ефективне використання. Система господарювання підприємства функціонує навколо і за рахунок людини, тому менеджмент являє собою діяльність, направлену на забезпечення підприємства персоналом і створення оптимальних умов для його адаптації, ефективної взаємодії із засобами в процесі виробництва – за рахунок організації праці, координації зусиль працівників та контролю виконання наданих їм трудових функцій, а головне – формування відповідного рівня мотивації. Остання є головною функцією як загального менеджменту, так і менеджменту персоналу, вона передбачає досконале вивчення потреб та інтересів працівника, вплив на них за допомогою відповідних заходів, що спонукає персонал до активних дій в напрямку досягнення цілей організації та власних цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина Агро»

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» (скорочено ПСП «Слобожанщина Агро») створене у відповідності до існуючого законодавства у 2001 р. Досліджуваний господарюючий суб'єкт є одним із підприємств великої інтегрованої сільськогосподарської компанії, статус якої є 2001 р. публічна акціонерна компанія ІМК. Такі компанії зазвичай називають агрохолдингами, так як ПАТ «ІМК» вважається однією з 10 найбільших аграрних компаній в Україні. В основу її назви покладено девіз: «інновації + менеджмент + команда».

Стратегія аграрної компанії та всіх її підприємств заключається в розширенні аграрного бізнесу, максимальному збільшенні земельного фонду для ведення ефективного бізнесу за рахунок обробітку землі та, при можливості, постійне нарощування потужностей зі зберігання продукції як власного виробництва так і переданої іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Також одним із напрямків як місії так і візії всіх підприємств агрохолдингу є фокусування їх на операційній ефективності та на диверсифікації найбільш прибуткових сільськогосподарських культур та, в найближчій перспективі, активний розвиток галузі тваринництва в частині молочного скотарства. Всі керівники підприємств компанії ставлять за мету та ведуть активну роботу в напрямку поглиблення вертикальної інтеграції для примноження економічного ефекту від переробки виробленої сільськогосподарської сировини.

Земельний фонд даного підприємства становить 23279 га охоплюючи: Сумський, Конотопський та Роменський райони, юридична адреса - Сумська область, Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна, 16.

Проведемо аналіз організаційної характеристики, економічних та фінансових показників досліджуваного підприємства, особливостей його діяльності та функціонування основних підсистем, розпочнемо з огляду показників ефективності використання основних засобів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Показники ефективності використання основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003,0	89,6
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	830382	1091076	1337623	507241	161,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Площа с./г. угідь, га	23228	23279	23095	-133	99,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу	2934,21	4026,11	5204,76	2270,55	177,4
Фондооснащеність, тис. грн./100га	3574,92	4686,95	5791,83	2216,91	162,0
Фондовіддача, грн.	1,045	0,951	0,582	-0,464	55,6
Фондомісткість, грн.	0,957	1,051	1,719	0,763	179,7

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

Результати розрахунків, що представлені у таблиці 2.1. вказують на те, що середньорічна вартість основних фондів агропідприємства за досліджуваний період зросла на 507241 тис. грн., тобто на 61,1%, а сума чистого доходу від реалізації продукції за цей же період скоротилася на 90003 тис. грн., тобто на 10,4 %. Це привело до суттєвого погіршення показників ефективності використання основних засобів. Так фондовіддача знизилася на 0,464 грн., бо майже наполовину, а фондомісткість зросла на 0,763 грн., або майже вдвічі. При цьому спостерігається приріст фондооснащеності на 2216,91

тис. грн./100 га, тобто на 62% і фондоозброєності, на 2270,55 тис. грн. на 1 робітника, або майже вдвічі.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності трудових ресурсів ПСП Слобожанщина Агро»

Найменування показника	Роки			Відхилення абсолютні		Відхилення відносні, %	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.	до 2020 р.	до 2021 р.
Облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	263	252	239	-24	-13	90,9	94,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	-14	90,8	94,8
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих в с-г виробництві – всього, осіб	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6
в т. ч. - в рослинництві	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6

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

Як показують дані таблиці 2.2, середньооблікова чисельність працівників господарства в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротилася на 14 осіб, тобто на 5,2%, але в порівнянні з 2020 р. – на 26 осіб, або на 9,2%. Середньооблікова чисельність штатних працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві за ці ж періоди зменшилася на 5 осіб та 12 осіб відповідно. Всі ці працівники задіяні в галузі рослинництва, так як галузь тваринництва, яка раніше в агрофірмі була представлена молочним скотарством, зараз ліквідована повністю. Якщо аналізувати облікову чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, то в порівнянні з 2021 роком вона скоротилася на 13 осіб, а в порівнянні з 2020 р. – на 24 особи. Разом з тим, слід відмітити, що підприємство в повній мірі забезпечене трудовими ресурсами, так як не виникають ситуації простоїв техніки із-за нехватки робочої сили.

Фінансовий стан агропідприємств у значній мірі залежить від вибору галузей сільськогосподарського виробництва та їх поєднання, тобто від спеціалізації виробництва. На розміщення і спеціалізацію сільського

господарства впливають природно-кліматичні, економічні, біологічні і соціальні фактори. Визначимо спеціалізацію ПСП «Слобожанщина Агро» за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	122160,4	14,1	113907,5	11,0	72923,1	9,4	102997,0	11,5
Кукурудза на зерно	552708,3	63,7	621648	59,9	446785,5	57,4	540380,6	60,4
Соняшник	179683,3	20,7	296661,4	28,6	256433,3	33,0	244259,3	27,3
Соя	9720,2	1,1	-	0,0	-	0,0	3240,1	0,4
Продукція рослинництва, всього	864272,2	99,6	1032217	99,5	776141,9	99,7	890877,0	99,6
Послуги в сільському господарстві	3820,8	0,4	5692,1	0,5	1948,1	0,3	3820,3	0,4
Всього	868093	100,0	1037909	100	778090	100	894697,3	100

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

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна сказати, що підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно з розвиненим виробництвом насіння соняшнику, тому що в середньому за три роки питома вага доходу від реалізації кукурудзи на зерно склала 60,4 % в загальній сумі виручки від реалізації продукції, а соняшнику – 27,3 %. Більшість продукції підприємства реалізується за прямими контрактами, втім, частина її може також реалізується за наступними каналами: видача в рахунок орендної чи заробітної плати та реалізація переробним підприємствам.

Щоб оцінити рівень спеціалізації нами розраховано коефіцієнт спеціалізації: $K_{сп} = 100 \div ((60,4 \times (2 \times 1 - 1)) + (27,3 \times (2 \times 2 - 1)) + (11,5 \times (2 \times 3 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 4 - 1) + (0,4 \times (2 \times 5 - 1))) = 100 \div 206,2 = 0,485 \times 100 = 48,5 \%$

Отже, ПСП «Слобожанщина Агро» має високий рівень спеціалізації, оскільки обчислений коефіцієнт його спеціалізації дорівнює 48,5%, тобто знаходиться в межах від 0,41 до 0,60.

Розглядаючи визначену проблематику важливо відмітити, що як і вся аграрна компанія ІМК так і окремо взяте для дослідження підприємство із її Сумського кластеру займається виробництвом сировини тобто продукції з низькою доданою вартістю, тому, звичайно, основний вектор діяльності має бути спрямованим на підвищення ефективності виробництва продукції та підвищення доданої вартості.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3737,3	4458,6	3369,1	-368,2	90,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2662,86	3061,68	2408,95	-253,91	90,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,05	0,95	0,58	-0,46	55,6
Собівартість, тис. грн.	517753	491184	380940	-136813	73,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	350340	546725	397150	46810	113,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	212763	405468	183993	-28770	86,5
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	916,0	1741,8	796,7	-119	87,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	652,65	1196,07	569,64	-83,01	87,3
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,37	0,14	-0,12	53,7
Рівень рентабельності, %	41,09	82,55	48,30	7,21	117,5

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

Розглянемо та проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства за останні три роки.

Як видно з даних таблиці 2.4 в 2021 р. в порівнянні з 2020 р відбувся значний приріст суми чистого доходу від реалізації продукції на 169,8 млн. грн, або на 20%. Однак в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. виручка від реалізації продукції скоротилася на 90 млн. грн., а в порівнянні з 2021 р. – взагалі на 269,8 млн. грн. Причиною цього стали нереалізовані залишки більше 40 тис. т. зерна кукурудзи урожаю 2021 р. на складах із-за війни в Україні, що унеможливило його експорт через порти в м. Одеса та Миколаїв, а також 9865,6 га кукурудзи

урожаю 2022 р., які залишилися не зібраними в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в 2023 р.

Собівартість реалізованої продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. знизилася на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн. Більш швидкі темпи скорочення собівартості реалізованої продукції над виручкою від реалізації стали причиною підвищення валового прибутку на 46,8 млн. грн, тобто на 13,4%. Водночас, обсяг чистого прибутку знизився на 28,8 тис. грн., або на 13,5 % в порівнянні з 2020 роком і склав 184 млн. грн. В цілому досліджуване підприємство є прибутковим та рентабельним. Найвищого рівня рентабельності підприємство досягло в 2021 р. – 82,5%.

Основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості (рентабельності) підприємства є: зниження собівартості продукції; розширення обсягів виробництва; підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності; своєчасні розрахунки покупців за отриману продукцію.

Розглядаючи організаційно-економічний устрій підприємства варто зазначити, що на даний час його керівником є Хоменко Олег Миколайович. Директор характеризується працівниками як яскрава, харизматична особистість, здатний приймати неординарні рішення, активний щодо впровадження змін та інновацій на підприємстві. Також він керує складанням планів, організовує продаж продукції, купівлю потрібної техніки і матеріалів. Притаманними для керівника є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Головний агроном є заступником керівника з виробництва у галузі рослинництва. Організовує технологію виробництва в даній галузі і турбується про правильну організацію використання землі, провадить протиерозійні заходи, впроваджує раціональні сівозміни, науково обґрунтовані системи добрив, насінництва, захисту рослин від шкідників і хвороб, проводить постійний контроль за своєчасним веденням роботи з виробництва продукції рослинництва. Головний агроном також бере безпосередню участь у складанні

поточних і оперативних планів, несе відповідальність за ведення книг історії полів сівозмін, насінних і сортових документів, керує агротехнаванням.

Головний інженер-механік є керівником та організатором роботи з механізації, автоматизації виробництва, своєчасного ремонту і технічного обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, електрообладнання, силового та іншого обладнання.

Головний інженер-механік розробляє графіки, строки проведення ремонту і технічного обслуговування тракторів, автомобілів та іншої сільськогосподарської техніки, забезпечує своєчасне складання розрахунків та заявок на придбання машин, обладнання, запасних частин, ремонтних матеріалів, нафтопродуктів, приладів, інструментів. Без всього цього не буде ефективного виробництва продукції рослинництва.

Головний економіст є керівником і організатором економічної і планової роботи у господарстві. Разом з галузевими спеціалістами він розробляє поточні і робочі плани, виробничі програми виробничим одиницям, організовує розробку питань інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва та інших заходів, спрямованих на збільшення виробництва продукції рослинництва, підвищення її якості і рентабельності, раціональне використання землі, трудових ресурсів, основних та оборотних фондів. Він дає економічне обґрунтування ефективності капітальних вкладень і черговості їх здійснення, застосуванню нових машин і механізмів, здійснює економічну оцінку основних організаційних заходів, постійно працює над удосконаленням форм оплати праці.

У процесі здійснення своїх службових обов'язків економіст систематично аналізує виконання діючих норм виробітку і виявляє причини невиконання їх окремими працівниками, вивчає передовий досвід, вносить пропозиції про перегляд занижених застарілих норм виробітку, організовує і проводить хронометражі спостереження і фотографію робочого дня з метою розробки нових норм виробітку або уточнення існуючих.

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» побудована за

лінійно-функціональним принципом. Характеризується тим, що керівники функціональних підрозділів керують нижчими ланками, однак кожен із них виконує свої функції управління (відповідно до посадової інструкції), вирішує питання, що обумовлені функціональною спеціалізацією, маючи при цьому певні рамки своїх рішень та дій.

Також варто зазначити, що керівники підрозділів узгоджують свої дії та звітують за виконання того чи іншого завдання перед директором підприємства, мається на увазі їх поєднання. Завжди веде команду вперед та не зупиняється на досягнутих результатах.

Таким чином, з викладеного слідує, що управлінські завдання, що ставляться перед організаційною структурою для впровадження змін та інновацій на досліджуваному підприємстві є похідними від цілей, поставлених в цілому по підприємству та, зокрема, кожному структурному підрозділу.

В цілому організаційно - управлінська структура підприємства (Додаток А) є гнучкою та адаптивною, тобто такою, що характеризується відносно легким пристосуванням до нових умов зовнішнього середовища. Однак, вдосконалення системи управління та адміністрування інноваційною діяльністю посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що позитивно відобразиться на раціональному і ефективному використанні робочого часу, фінансових та інші види ресурсів.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «Слобожанщина Агро» знаходиться на належному рівні, весь документообіг ведеться в електронному вигляді, проте деякі основні завдання зафіксовані і на паперових носіях.

2.2 Оцінка якісного та кількісного складу персоналу підприємства

Система управління персоналом є складовою системи управління, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування

підприємства в цілому. Тому перейдемо саме до розгляду якісних та кількісних характеристик персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» з метою подальшого напрацювання пропозицій щодо ефективного управління ним.

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства за даними рисунка 2.1 займає категорія «робітники» (в середньому більше 70%), це відповідає профілю сільськогосподарського підприємства діяльність якого вивчається. Частка робітників зросла із 71,4% в 2020 р. до 72,8% в 2022 р., що становить 1,4%. Це відбулося за рахунок скорочення спеціалістів у такому ж кількісному складі. В результаті досліджень зафіксовано скорочення чисельності персоналу працюючих підприємства на 26 осіб (на 9,2 %). Це відбулось за рахунок скорочення середньооблікової чисельності робітників на 15 осіб, або на 7,4%, спеціалістів на 10 осіб, або на 14,7 %, службовців на 1 особу, або на 12,5 %. Чисельність керівників за досліджуваний період не змінилася.

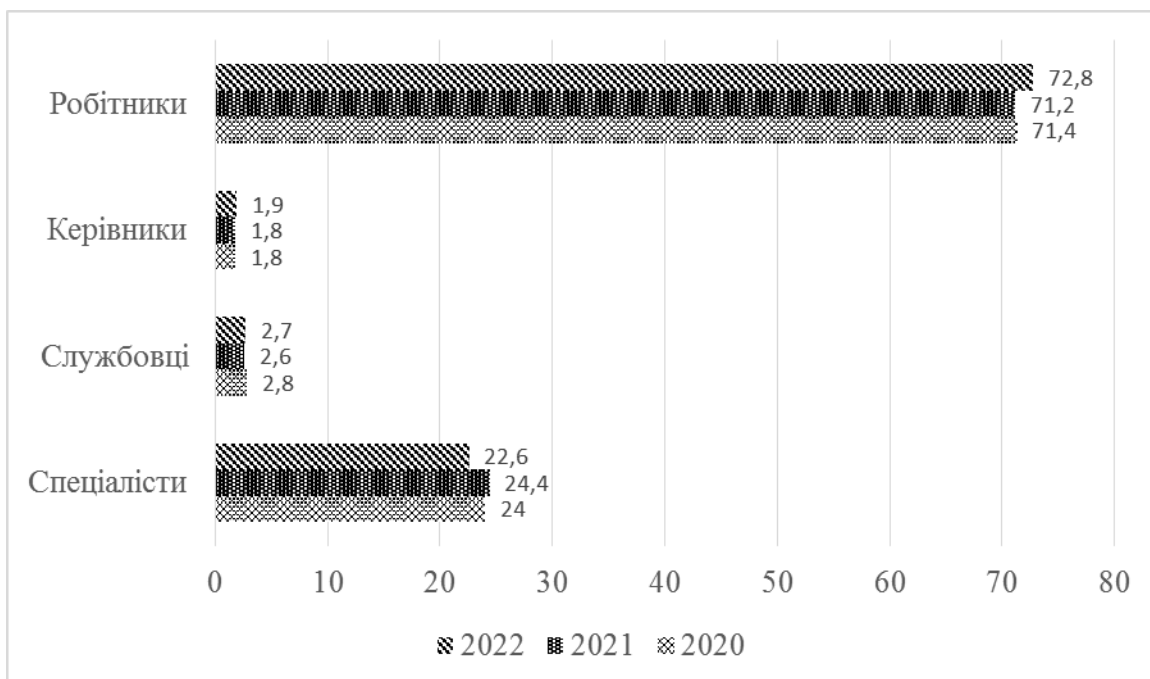


Рисунок 2.1 - Динаміка і структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро», %

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці»

Аналіз якісних характеристик персоналу включає в себе дослідження

структури працівників за рівнем професійної підготовки, освітнім рівнем, віком, статтю тощо. Дослідження вікової структури персоналу зосереджується на таких якісних властивостях як інноваційність, креативність, нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань, а також підтримка цих характеристик досвідом осіб старшого віку. Розглянемо вікову структуру працюючих на підприємстві.

Таблиця 2.5 - Віковий склад працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Вік, років	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
18-24	12	4,2	9	3,3	7	2,7	-5	58,3
25-44	141	49,8	133	49,1	135	52,5	-6	95,7
45-54	89	31,4	88	32,5	72	28,0	-17	80,9
55-59	31	11,0	29	10,7	32	12,5	1	103,2
60 і старше	10	3,5	12	4,4	11	4,3	1	110,0
Всього	283	100	271	100	257	100	-26	90,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Дивлячись на дані таблиці 2.5, можна сказати, що за період, що аналізується зменшилася чисельність працівників підприємства майже по всіх вікових категоріях. Так кількість працівників віком від 45 до 54 років скоротилася на 17 осіб, або на 19,1%, працівників віком від 18 до 24 років на 5 осіб, або майже наполовину, працівників віком 25-44 роки – на 6 осіб, що склало 4,3%. Чисельність осіб передпенсійного віку: 55-59 роки та пенсійного (старше 60 років) віку зросла на 1 особу. Такі зміни у віковій структурі частково пояснюються мобілізацією до лав ЗСУ та ТрО працівників підприємства більш молодших вікових груп.

В структурі працівників підприємства найбільшу питому вагу становлять працівники вікової групи від 25 до 44 років. Якщо в 2020 – 2021 рр. це була половина працівників підприємства, то в 2022 р. їх частка зросла до 52,5 %. Найменшу частку займають працівники віком до 24 р. – 2,7% та старше 60

років – 4,3%. Розглянемо гендерний склад працівників сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.6 - Динаміка гендерного складу працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Жінки	60	21,2	60	22,1	61	23,7	1,0	101,7
Чоловіки	223	78,8	211	77,9	196	76,3	-27,0	87,9
Всього	283	100	271	100	257	100	-26,0	90,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що дещо більше п'ятої частини працівників підприємства займають жінки, хоча їх питома вага за період, що аналізується набула тенденції до збільшення на 2,5%, що в абсолютному виміру становить лише 1 особу. Решта працівників агропідприємства - чоловіки. Їх чисельність в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. скоротилася на 27 осіб, або на 12,1%. Таке співвідношення повністю відповідає виду діяльності підприємства, так як більшість професій (водії, трактористи, інженери, агрономи) – чоловічі.

Проаналізуємо освітній рівень працівників ПСП «Слобожанщина Агро».

Таблиця 2.7 - Структура чисельності працівників за рівнем освіти

Рівень освіти	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолютне осіб	віднос не, %
Неповна і базова вища	41	14,5	36	13,3	39	15,2	-2	95,1
з них жінки	10	3,5	5	1,8	6	2,3	-4	60,0
Повна вища	66	23,3	66	24,4	66	25,7	0	100,0
з них жінки	28	9,9	30	11,1	28	10,9	0	100,0
Без спеціальної освіти	176	62,2	169	62,4	152	59,1	-24	86,4
з них жінки	22	7,8	25	9,2	27	10,5	5	122,7
Разом	283	100	271	100	257	100	-26	90,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та первинної документації відду кадрів

Аналізуючи дані таблиці 2.7 можна сказати, що чисельність працівників без спеціальної освіти в 2022р. в порівнянні з 2020р. скоротилася на 24 особи, тобто на 13,6%, кількість працівників підприємства з неповною і базовою вищою освітою скоротилася на 2 особи, або на 4,9%, а чисельність працівників з вищою освітою залишилася незмінною. Таким чином, можна зробити висновок, про те, що освітній рівень працівників досліджуваного підприємства покращився.

Обчислимо та проаналізуємо показники руху працівників ПСП «Слобожанщина Агро» за останні три роки.

Таблиця 2.8 - Показники руху персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	283	271	257	-26	90,81
Кількість прийнятих, осіб.	32	56	23	-9	71,88
Кількість звільнених, осіб.	51	71	14	-37	27,45
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	49	68	14	-35	28,57
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,113	0,207	0,089	-0,024	79,15
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,180	0,262	0,054	-0,126	30,23
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,293	0,469	0,144	-0,149	49,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,173	0,251	0,054	-0,119	31,46
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,827	0,749	0,946	0,119	114,35

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та документації відду кадрів

Як показують дані таблиці 2.8 оборот робочої сили в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. сповільнився, адже коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 0,149 од, тобто наполовину. Це відбулося в результаті скорочення коефіцієнту обороту робочої сили по прийому на 0,126 од., або майже на 70%, а коефіцієнту обороту робочої сили по вибуттю на 0,024 од., тобто на 21%. Такі зміни є наслідком скорочення кількості прийнятих

працівників за досліджуваний період на 9 осіб та кількості звільнених на 37 осіб.

Разом з тим позитивним моментом в кадровій політиці підприємства є значне скорочення коефіцієнту плинності кадрів - на 0,119 од. і, відповідно на стільки ж, приріст коефіцієнту стабільності кадрів.

Таким чином, керівництво та кадрова служба підприємства працює над закріпленням кадрів на підприємстві за рахунок створення більш сприятливих умов праці та її мотивації.

Розглянемо показники використання робочого часу в ПСП «Слобожанщина Агро» (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка використання робочого часу штатних працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Людино-години	Питома вага, %	Людино-години	Питома вага, %	Людино-години	Питома вага, %	абсолютне, люд.-год.	відносне, %
Фонд робочого часу, всього	568651	100	533429	100	519151	100	-49500	91,3
Відпрацьовано, всього	485195	85,3	475429	89,1	465519	89,7	-19676	95,9
Невідпрацьовано, всього, у т. ч.	83456	14,7	58000	10,9	53632	10,3	-29824	64,3
щорічні відпустки	65008	11,4	45544	8,5	42232	8,1	-22776	65,0
тимчасова непрацездатність	9368	1,6	8584	1,6	8776	1,7	-592	93,7
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	9080	1,6	3872	0,7	2624	0,5	-6456	28,9

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці» та документації відду кадрів

На основі даних таблиці 2.91 можна стверджувати, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники використання робочого часу працівників агропідприємства погіршилися, так фонд робочого часу за цей період скоротився на 8,7%, або на 49500 люд.-год. Це сталося за рахунок зменшення кількості як відпрацьованих людино – годин на 4,1%, так і кількості

невідпрацьованого часу на 35,7%, або на 29824 людино - годин. Скорочення останнього відбулося в результаті зниження втрат робочого часу із-за щорічних відпусток на 35%, або на 22776 люд.-год., неявок з дозволу адміністрації на 71,1%, або на 6456 люд.-год., неявок із-за хвороб 6,3%, або на 592 люд.-год.

Все це дозволяє зробити висновок про те, що в агрофірмі намітилися позитивні зміни щодо скорочення втрат робочого часу.

Розрахуємо і проаналізуємо показники продуктивності праці в ПСП «Слобожанщина Агро» за останні три роки.

Таблиця 2.10 - Показники продуктивності праці працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
Чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
з них працівники зайняті в с.-г. виробництві	154	147	142	-12	92,2
Питома вага працівників, зайнятих в с.-г. виробництві у загальній чисельності працівників, %	54,42	54,24	55,25	0,84	101,5
Кількість відпрацьованих працівниками, люд.-днів.	73244	64666	63046	-10198	86,1
Людино-годин	485195	475429	465519	-19676	95,9
Тривалість робочого дня, год.	6,62	7,35	7,38	0,76	111,5
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	1714,5	1754,4	1811,4	96,9	105,7
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	3067,5	3829,9	3027,6	-39,9	98,7
в т. ч. середня продуктивність праці одного працівника, зайнятого в с-г виробництві, тис. грн.	5637,0	7060,6	5479,5	-157,5	97,2
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./люд-день	11852,1	16050,3	12341,6	489,6	104,1
Середня продуктивність праці одного працівника, грн./ люд-год	1789,2	2183,1	1671,4	-117,7	93,4

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Дані таблиці 2.10, вказують на те, що на підприємстві в 2021 р в порівнянні з 2020 р. продуктивність праці суттєво зросла, однак в 2022 р як в

порівнянні з 2021 р. так і в порівнянні з 2020 р спостерігається зниження продуктивності праці, а саме: середньорічної на 39,9 тис. грн, або на 1,3% на 1 працівника, в т . ч. на 157,5 тис. грн., або на 2,8% на одного працівника, зайнятого в с-г виробництві, середньогодинної – на 117,7 грн/люд.- год., або на 6,6% При цьому середньоденна продуктивність праці одного працівника підвищилася в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 489,6 грн/люд.-день, або на 4,1%. Основною причиною зниження продуктивності праці в агропідприємстві є залишок 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р. в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в січні – квітні 2023 р.

Визначимо та проаналізуємо розмір середньої оплати праці працівників аграрного підприємства за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	57910,1	60247,7	53990,8	-3919,3	93,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26,0	90,8
Середньорічна зарплата, тис. грн.	204,63	222,32	210,08	5,5	102,7
Середньомісячна зарплата, грн.	17052,44	18526,35	17506,74	454,3	102,7
Середньоденна зарплата, грн.	790,65	931,68	856,37	65,7	108,3
Середньогодинна зарплата, грн.	119,35	126,72	115,98	-3,4	97,2

Джерело: розраховано автором на основі: ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати та первинної документації підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.11 можна сказати, що фонд оплати праці підприємства в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зріс на 2337,6 тис. грн, або на 4%, але в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. він скоротився на 3919,3 тис. грн., або на 6,8%. Це пояснюється, перш за все, скороченням середньооблікової чисельності персоналу підприємства на 26 осіб та скрутним фінансовим становищем із-за військового стану в країні, в результаті чого не була виплачена премія за результатами роботи за рік працівникам виробничих служб.

2.3 Оцінка стану управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»

Ефективність діяльності підприємства стає все більш залежною від підбору, адекватної мотивації та забезпечення належної організації праці для фахівців. Іншими словами, нині, поряд з досягненням необхідних показників діяльності аграрного підприємства, все більшу увагу необхідно приділяти пошуку та підготовці людей, котрі спроможні забезпечувати стабільне досягнення цих показників. Саме тому, ефективне управління персоналом є однією з найважливіших цілей аграрного підприємства та гарантією його успішного функціонування [18].

На практиці ПСП «Слобожанщина Агро» застосовує організаційно-кадровий аудит, котрий спрямований на вирішення питань ефективного використання потенціалу персоналу та створення сприятливих умов для виконання роботи в колективі. Основними кадровими процесами, що проходять аудиторську перевірку, є: планування людських ресурсів; підбір персоналу; набір персоналу; розробка системи стимулювання; адаптація персоналу; розвиток персоналу; оцінка трудової діяльності; рух персоналу; підготовка управлінського персоналу; моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації.

Функції управління персоналом ПСП «Слобожанщина Агро» тісно взаємопов'язані і в сукупності становлять єдиний процес управління трудовими ресурсами, метою якого є більш ефективна, інноваційно-орієнтована трудова діяльність персоналу. При цьому основою розвитку управління трудовими ресурсами на підприємстві, є цілеспрямована діяльність по впровадженню нових, більш ефективних методів трудового управління. Так, персонал у сьогоденних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією.

Забезпечуючи ефективну організацію праці та комфортні умови праці, підприємство створює умови для підтримки здоров'я, працездатності та

витривалості працівника, тобто підвищення ефективності психофізіологічного потенціалу кадрів. Створюючи систему професійних вимог, а також використовуючи інструменти оцінки, навчання, розвитку та управління службово-професійним потенціалом, відповідно до вимог до посади та кваліфікації працівника, досліджуване аграрне підприємство забезпечує не тільки формування професійного потенціалу та ефективність співробітника на певній посаді, але і його вдосконалення, тобто розвиток кваліфікаційної складової потенціалу працівника (рівень освіти, професіоналізм, здібності).

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

Уся система управління та адміністрування розвитком персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро» базується на функціях менеджменту, що тісно пов'язані між собою та, відносно досліджуваної підсистеми, становлять безперервний процес, мета якого - гармонійний розвиток працівників та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому (табл. 2.12).

Як бачимо, апарат управління виконує різноманітні функції, які умовно можна представити як специфічні та загальні. До останніх відносяться: планування, організація, мотивація і контроль - тобто ті, що виконують керівники всіх рівнів. Щодо специфічних, то їх перелік визначається поділом праці між структурними підрозділами підприємства та конкретними виконавцями. Отже, якщо уважно розглянути функції менеджменту в досліджуваному підприємстві, впевнено можемо констатувати, що всі вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності даного суб'єкта та замикаються на «якості» кадрового складу та розвитку його потенціалу.

Таблиця 2.12 – Оцінка виконання функцій менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро»

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

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

Ключова роль, в ПСП «Слобожанщина Агро», як відомо, відведена управлінській команді. Професіоналізм управлінської діяльності передбачає, що її функції виконують спеціально підготовлені спеціалісти з управління, здатні використовувати наукові розробки суміжних з управлінням наук, в тому

числі і в психології управління. Тому доцільно, на нашу думку, розглянути та надати економічну оцінку апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро». Для цього проаналізуємо ефективність управління, використавши індексний метод, який полягає у застосуванні синтетичного показника ефективності управління підприємством, що відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки		Індекс (коефіцієнт)
	2021	2022	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих	7,380	7,243	0,981
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	17,562	15,005	0,854
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	2,154	1,746	0,810
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,767	0,641	0,835
Індекс економічності апарату управління (Е) $(a+b+c+d)/4$	X	X	0,870
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (А)	51895,45	37346,14	0,720
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (В)	98,10	96,30	0,982
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (С)	275,53	262,35	0,952
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	20273,40	6309,05	0,311
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	0,742
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	0,872

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

Наведені розрахунки в таблиці 2.13 дають уявлення про результати управлінської праці. Так, маючи два сумарних індекси досліджуваного господарства – економічності та продуктивності апарату управління, розраховано індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу економічності апарату управління і, відповідно, чим більше другого - індексу продуктивності апарату управління, тим вищий загальний

результат оцінки (тобто значення індексу загальної ефективності управлінської праці). Отже, наведена оцінка кількісних показників ефективності управління дає підстави говорити про зиження індекса ефективності управлінської праці у 2022 р. Однак, ми не можемо робити висновок стосовно невідповідності менеджменту. Ситуація пояснюється воєнними діями на території України, звідси і економічним спадом.

На підставі проведеного дослідження встановлено, що ефективність і результативність розвитку підприємства в цілому залежить від його фінансового стану, зокрема від ефективності управління, організації та стимулювання праці, що, безумовно, сприяє задоволенню особистих потреб працівників і цим самим підвищує ефективність праці.

Крім того, незважаючи на те, що основним мотиваційним засобом є система оплати праці, за сучасних умов функціонування сільськогосподарських підприємств, встановлено, що такі засоби нематеріального стимулювання, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів, подяка, виражена у ЗМІ активно використовуються у ПСП «Слобожанщина Агро» та мають важливе значення для працівників.

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

Попередньо розглянемо уявлення про кар'єру самих працівників (див. рис. 2.2). В якості досліджуваних респондентів виступили спеціалісти підприємства – 24 особи, яким запропоновано сім варіантів відповідей із позначкою щодо вибору - не більше двох.

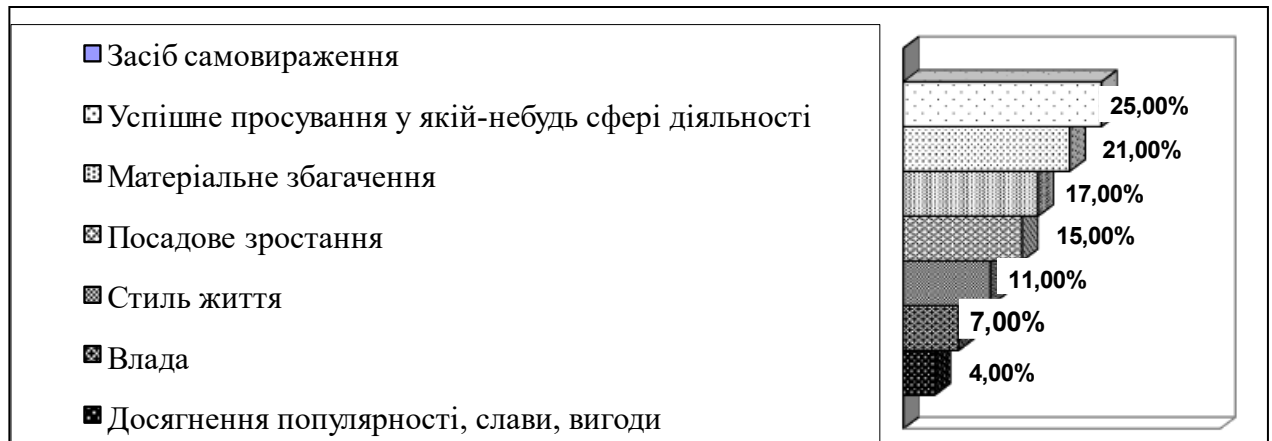


Рисунок 2.2 - Структурування ставлення респондентів до кар'єри

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

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

Що стосується залежності між освітнім рівнем і уявленнями про кар'єру, то, як видно з рис. 2.3, істотної різниці в уявленнях про кар'єру людей з вищою освітою і тих, хто її не має, не спостерігається.

Можливо, це обумовлено недостатньою кількістю респондентів без вищої освіти (лише 24%) у загальному числі опитаних і якісних характеристик генеральної сукупності. Тому що, головною метою вибірки був підбір

респондентів із певними соціально-професійними і соціально-статусними характеристиками (керівники чи «незамінні працівники») які, як правило, мають вищу освіту (76% опитаних).

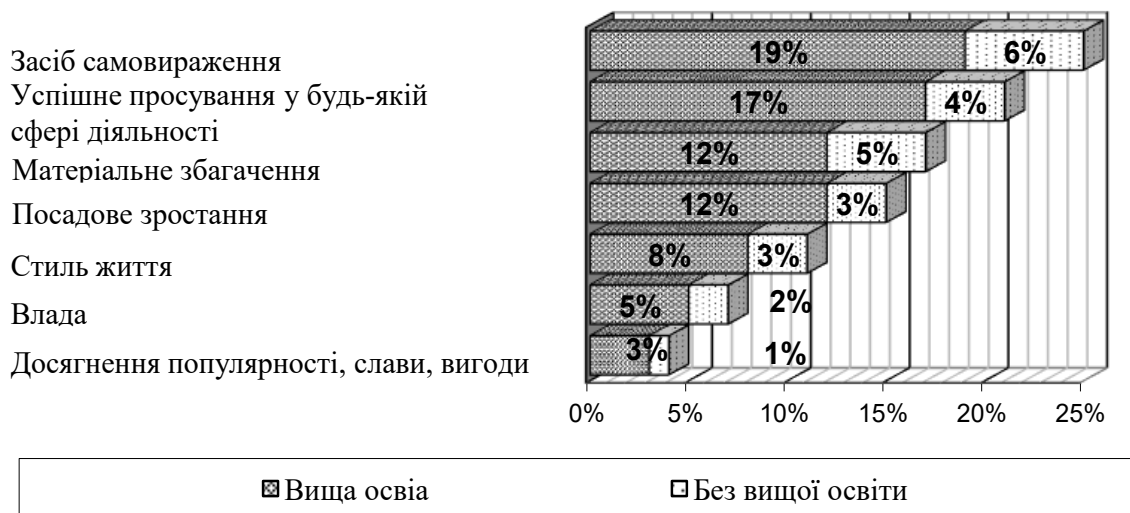


Рисунок 2.3 - Структурування залежності між освітнім рівнем і відношенням респондентів до визначення кар'єри

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

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

Базою резерву є фахівці підприємства; керівники різних рівнів; працівники підприємства, які навчаються без відриву від виробництва в установах вищої професійної освіти, позитивно зарекомендували себе на

виробництві. Нижче наведемо план заміщення посад на 2022 – 2023 рр. в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - План заміщення посад на 2022-2023 рр.

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

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

Резерв формується строком на три роки. Формування здійснюється в два етапи. На першому етапі проводиться підбір кандидатур за підрозділами. Списки готують керівники підрозділів і надають їх до відділу кадрів (за його запитом). Відділ кадрів складає попередній список резерву по підприємству. На другому етапі проводиться оцінка кандидатів за професійними, діловими і особистісними якостями, виходячи з вимог до посади, для якої готується резерв. На кандидатів, зарахованих до резерву, складається облікова картка. На кожного кандидата складається індивідуальний план підготовки терміном на три роки, який дозволяє індивідуалізувати і прискорити підготовку кандидата до роботи на відповідній посаді. План розробляється керівником підрозділу для якого готується резерв, спільно з кандидатом в двох примірниках: перший – кандидату, другий – у відділ кадрів для контролю.

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

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Вдосконалення мотиваційного чинника в рамках реалізації механізму управління персоналом в ПСП «Слобожанщина Агро»

Побудова ефективної системи організації стимулювання праці в господарстві є важливим стратегічним завданням, що має безпосередній, вплив на продуктивність виконаної роботи, а в кінцевому рахунку - на конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Крім того, належне стимулювання – найважливіший фактор залучення робочої сили вищої якості, збереження найцінніших кадрів, адже саме люди, з їхньою кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки якій організація досягає необхідного рівня розвитку. Тому на зміну примусовим методам управління поступово приходять методи, які стимулюють трудові зусилля. Тенденцією сучасного виробничого менеджменту є перехід від технократичних методів управління до методів, які впливають на свідомість і трудову поведінку працівників. Впливати на трудову поведінку можна через поглиблену мотивацію співробітників [32].

Для досягнення основних цілей механізму стимулювання зазначених вище принципів, керівництву слід застосовувати різні методи мотивації працівників на практиці. При правильному співвідношенні прямих і непрямих методів мотивації працівники виконують свою роботу найбільш ефективно, досягаючи при цьому найкращого кінцевого результату та підвищуючи продуктивність. Відтак, поділяємо думку дослідників [20] та наголошуємо на тому, що в сучасних умовах для кожного підприємства важливе значення має підвищення результативності діяльності. Щодо останнього, то це ефективне використання всіх видів ресурсів: праці, капіталу, енергії, інформації, часу,

землі тощо, а праця – це найбільш гнучкий фактор виробництва, тому і потребує специфічного підходу. Для того, щоб збільшити віддачу цього фактору необхідно належну увагу приділяти стимулюванню працівників. Оскільки, навіть сьогодні дієва система в майбутньому може перетворитись на те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників.

Таблиця 3.1 - Етапи розробки програми стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва етапу	Сутність завдань	Зміст заходів
Діагностика	Оцінка стану стимулювання праці, який був досягнутий підприємством	співвідношення основних показників ефективності використання персоналу, зв'язок стимулювання праці із результатами діяльності підприємства
Аналіз	пошук та аналіз шляхів вдосконалення політики мотивації та стимулювання праці на основі раніше отриманої інформації	резерви, пов'язані з вдосконаленням матеріальної та нематеріальної мотивації, підвищенням кваліфікації працівників, удосконаленням організації виробництва
Планування	розробка плану використання шляхів вдосконалення політики стимулювання праці	розробка планових заходів, що, в першу чергу, передбачають досягнення максимальної результативності персоналу при мінімальних затратах
Мотивація та стимулювання	вдосконалення та впровадження заходів мотивації та стимулювання праці	розроблення та вдосконалення заходів з мотивації та стимулювання, відповідно до яких умотивованим та простимульованим має бути кожний окремий працівник, підрозділ та підприємство
Контроль	контроль за реалізацією заходів, передбачених планом; оцінка реального впливу запланованих заходів	контроль за визначення та зростанням ефективності використання персоналу; оцінка отриманого рівня ефективності праці
Прийняття відповідного рішення згідно з отриманою інформацією щодо управління мотивацією та стимулюванням праці на підприємстві		

Джерело: складено за дослідженнями автора

З огляду на важливість вдосконалення процесу організації та стимулювання праці на підприємстві для забезпечення його ефективності керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» варто звернути увагу на те, що останнім часом все більшого значення набуває розробка і впровадження програм управління стимулюванням праці, які передбачають: оцінку поточного

стану стимулювання планування, контроль; вжиття заходів щодо вдосконалення мотивації праці; оцінку впливу цих заходів.

Отже, напрацьовуючи пропозиції в контексті визначеної проблеми дослідження, нами пропонується запровадження розробки програми управління стимулюванням праці в ПСП «Слобожанщина Агро». Розробки програми може включати такі етапи (див. табл. 3.1).

Етап діагностики, у відповідності до нашої пропозиції має передбачати оцінку системи мотивації праці працівників, який є на підприємстві. Це вихідний етап, при якому проводиться діагностика сучасного стану підприємства. Правильне і точне проведення цього етапу є важливою передумовою успішності складання, впровадження та дії всієї програми управління стимулюванням працівників.

Аналітичний етап варто побудувати таким чином щоб здійснювався пошук шляхів вдосконалення політики мотивації та стимулювання працівників на основі раніше отриманої інформації, зібраної при здійсненні першого етапу.

Етап планування повинен забезпечувати розробку плану впровадження шляхів мотивації та стимулювання працівників, в якому передбачені терміни й заходи щодо їх реалізації. На цьому етапі відбувається формування програми у вигляді проекту та розробка графіку його реалізації.

На етапі мотивації та стимулювання слід передбачити розробку політики мотивації та стимулювання праці працівників для досягнення запланованих цілей та визначених задач. Заключний етап контролю має вміщувати контроль за реалізацією заходів, передбачених планом, та розрахунок економічних показників виміру і оцінки реального впливу запланованих заходів на вдосконалення системи стимулювання праці працівників. Результатами впровадження такої програми, як зазначають дослідники [30] можуть стати: підвищення кваліфікації і практичного досвіду в сфері управління; покращення відносин між членами колективу; зростання основних показників діяльності підприємства; пожвавлення діяльності суб'єкта господарювання та сприятливий соціально-психологічний клімат; зростання інформованості

робітників про чинники, що впливають на продуктивність праці; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; стимулювання постійної уваги до підвищення ефективності праці. Перевагами створення такого рду програм є: створення зв'язку між наявними методами бухгалтерського обліку, вимірюванням ефективності і регулярним контролем за результатами діяльності; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; більш широке і свідоме використання персоналом методів мотивації праці [11].

Досліджуючи визначену проблему нами систематизовані основні напрями щодо удосконалення процесу стимулювання праці, які властиві як для ПСП «Слобожанщина Агро» так і для більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств:

- планування трудової кар'єри працівників підприємств повинно проходити з урахуванням пропозиції керівника відділу, в якому вони працюють;
- при формуванні кадрового резерву, крім стандартних вимог до претендента необхідно враховувати стану здоров'я працівників, характер, психічні та розумові нахили та здібності;
- при створенні системи соціального захисту працівників слід враховувати те, що вона повинна включати сприятливі, нешкідливі умови праці, тобто працівники повинні працювати в сприятливих для них особисто виробничих умовах;
- участь усіх категорій працівників в управлінні підприємством;
- навчання, адаптація персоналу для підвищення культури та професійного рівня;
- необхідно використовувати індивідуальний підхід до підбору працівників;
- варто враховувати, що рівень кваліфікації працівників для підприємств різних відділів має свої специфічні відмінності, пов'язані з методом організації виробничих процесів на підприємстві;
- підвищення значення корпоративної культури [31].

Розпочинати розробку програми потрібно з визначення основних завдань, які підприємство має виконати для досягнення мети зростання ефективності не тільки праці, а всієї діяльності. Такими завданнями в ПСП «Слобожанщина Агро», на нашу думку, повинні стати: збільшення обсягів виробництва основних видів продукції; підвищення рівня трудової мотивації та стимулювання працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Розробка таких завдань має характер стратегічного планування, тому доцільно забезпечити узгодженість цілей, завдань управління ефективністю праці на період до 5 років.

Алгоритм управління процесом стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро» має складатися з наступним етапів (рис. 3.1).

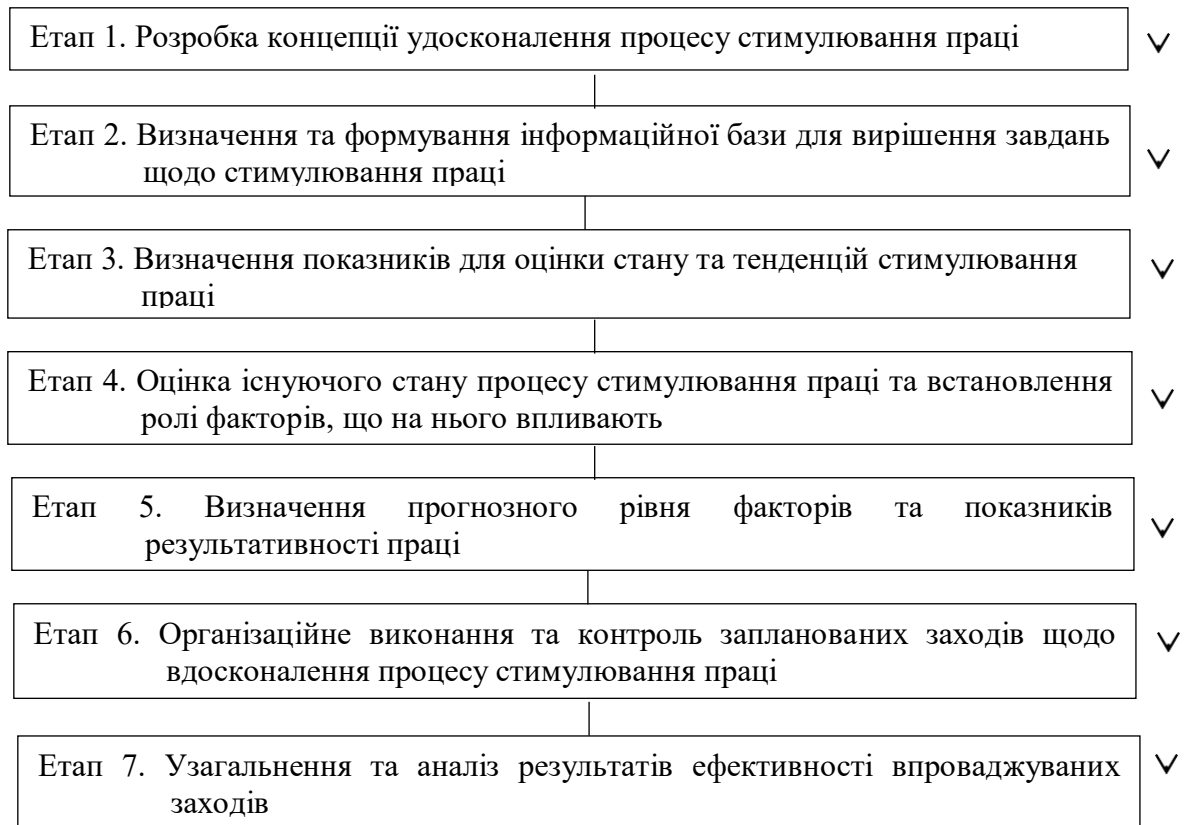


Рисунок 3.1 - Алгоритм управління удосконаленням процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина

Джерело: побудовано автором на основі вивчення [31]

Щодо оцінки факторів впливу на процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро», то такими є: кількість відпрацьованих годин, витрати

на оплату праці, витрати на оплату праці одного працюючого, дохід від реалізації продукції, середньооблікова чисельність працівників, трудомісткість, рентабельність праці, середня зарплата, чистий прибуток та продуктивність праці.

На наступному етапі відбувається визначення прогностичного рівня результативності праці. Організаційне виконання та контроль запланованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики включає в себе дві складові: заходи матеріальної та нематеріальної мотивації праці. Цьому буде присвячено наступні два підрозділи.

Важливою частиною роботи по виконанню програми є безпосередній оперативний та підсумковий контроль керівника підприємства та уповноважених осіб за виконанням визначених заходів, такий контроль повинен здійснюватись на кожному з етапів реалізації програми. Організацію вказаного виду роботи пропонуємо здійснювати на рівні економічної служби, попередньо погодивши всі етапи з директором підприємства.

Як підсумок треба зазначити, для того, щоб збільшити віддачу людського фактору необхідно належну увагу приділяти стимулюванню праці, оскільки навіть сьогодні дієва система стимулювання, в майбутньому може перетворитись на те, що гальмує розвиток всього підприємства. Це пов'язано із мінливістю мотивів та стимулів впливу на працівників. Запропонований алгоритм управління удосконаленням процесу стимулювання праці в ПСП «Слобожанщина Агро» забезпечить дослідження та аналіз показників ефективності праці, їх моніторинг, що сприятиме зростанню ефективності праці.

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

Як вже зазначалось у розділі 2, на даному підприємстві розробкою заходів з управління розвитком персоналу займаються адміністративні ланки

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

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

Отже, наше бачення, щодо дієвості системи в тому, що по перше варто налагодити роботу з кадрами управління. З цією метою пропонуємо проводити

роботу в розрізі трьох рівнів (підсистемах): творчий пошук, творче зростання та підготовка кадрового резерву (рис. 3.2).

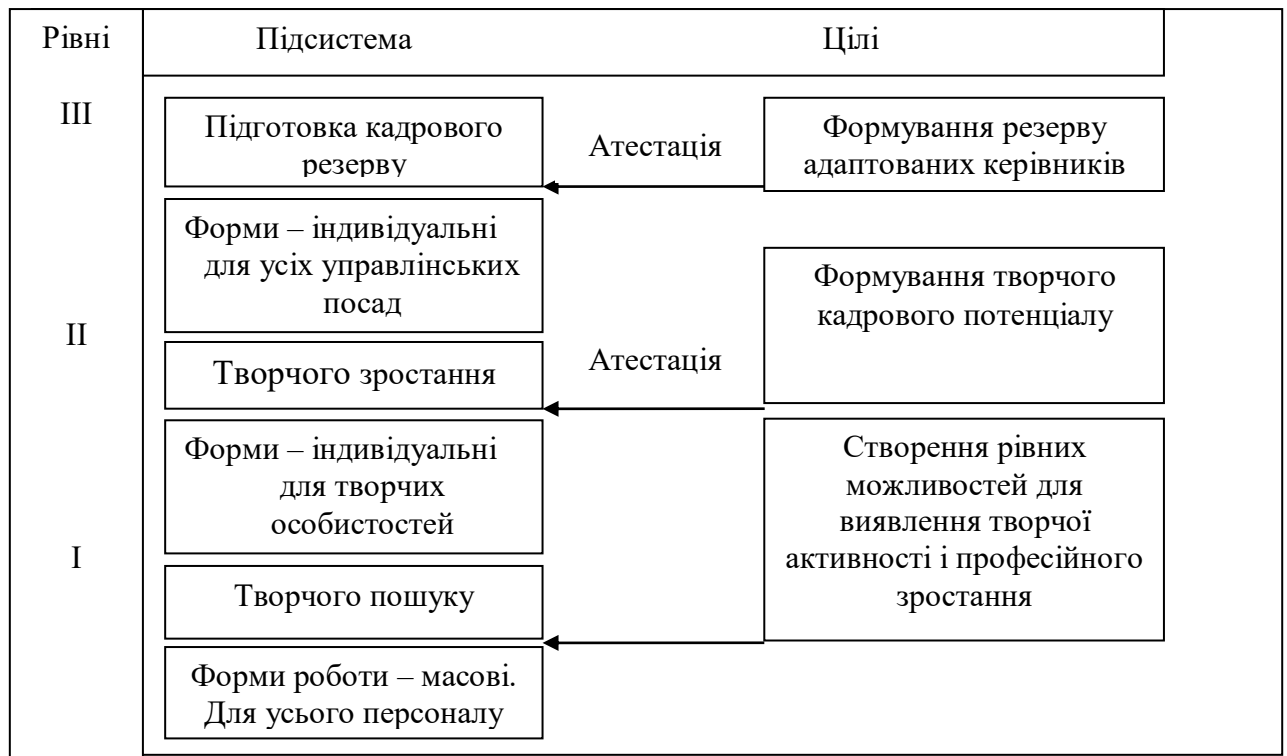


Рисунок 3.2 - Система управління професійним зростанням управлінських кадрів

Джерело: складено автором на основі [8, 12]

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

Кандидат на посаду керівника підрозділу не повинен бути новачком у сфері управління, однією з основних вимог має бути вища освіта за відповідним напрямом, досвід роботи, однак, сам факт займання на одній з вищеназваних

посад не робить спеціаліста автоматично кандидатом на посаду. Перед зарахуванням його до резерву важливим є виявлення потенціалу претендента.

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

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

Пропонуємо для планування кар'єри керівників і спеціалістів вивчати та аналізувати такі складові як макрооточення і внутрішніх можливостей особистості. Вивчаючи аспекти свого зовнішнього оточення, людині потрібно переконатися в тому, які можливості відкриває перед нею реалізація кар'єри, які сфери суспільного й економічного функціонування її приваблюють, які перешкоди вона може зустріти на кар'єрному шляху, і які наслідки можуть мати ті чи інші кроки, що вона зробить при реалізації кар'єри. Шляхом аналізу своїх внутрішніх можливостей людині необхідно з'ясувати, на які стратегічні конкурентні переваги вона може розраховувати у перспективі, розвиваючи потенціал, яким володіє в даний момент [10]. Прикладом подібного аналізу представлено в таблиці 3.2.

При плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників виходять з того, що тривале перебування працівника на одній посаді не стимулює оновлення його професійних знань, умінь та практичних навичок. Тому важливого значення набуває плановане переміщення персоналу в підприємстві.

Таблиця 3.2 - Оцінка сильних та слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загроз

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

Джерело: складено автором на основі [12]

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

Поряд з аналізом планування розвитку кар'єри та підготовки резерву керівників та спеціалістів, дослідження показали, що слабким місцем на підприємстві є процес планування трудової кар'єри робітників, який фактично,

на підприємстві відсутній. В силу того, що виробничі робітники в 2021 р. становили 67% всього персоналу підприємства, в них укладений потенціал, який є стратегічно важливим фактором успіху організацій і визначає ефективність їх діяльності. В контексті менеджменту управління та адміністрування розвитком персоналу розроблена схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства (рис. 3.3).

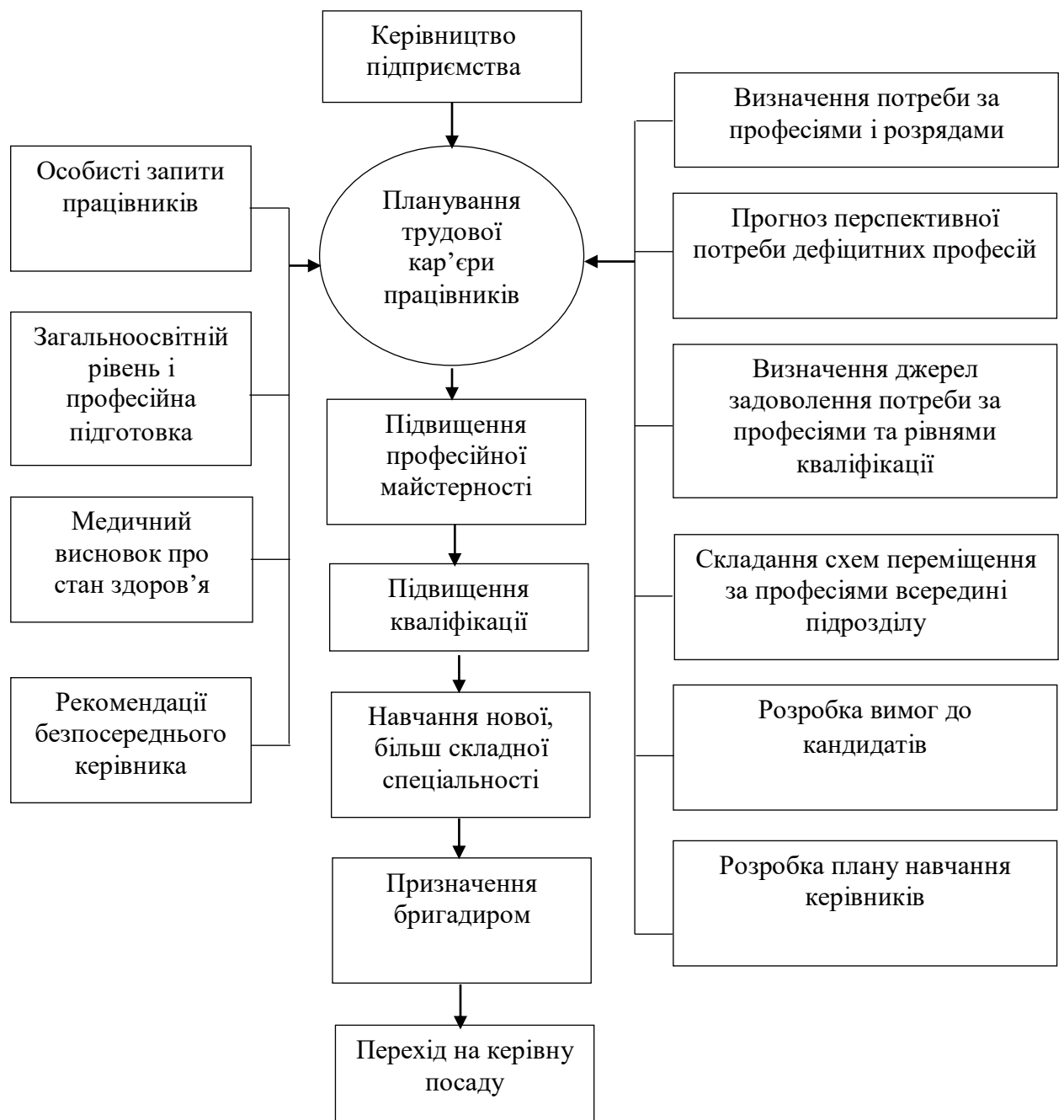


Рисунок 3.3 - Схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства

Джерело: складено автором з використанням [8, 12, 25]

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

Таким чином, для того, щоб процес управління кар'єрою персоналу ротації був максимально ефективним, необхідно проводити наступні організаційні заходи: введення до штатного розпису кожного підрозділу, який перебуває в системі ротації, спеціальних ротаційних посад; створення горизонтальної або вертикальних кар'єрних «сходів» з урахуванням специфіки працівника і потреб кожного підрозділу; формалізація процесів оцінювання персоналу та зміни позицій в ієрархії.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на підприємстві

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

Враховуючи важливість питань пов'язаних з ефективністю управління розвитком персоналу, вважаємо, що в приватному сільськогосподарському

підприємстві «Слобожанщина Агро» має бути розроблена чітка система дієвих заходів з планування розвитку персоналу. Їх перелік представлено на рис. 3.4.

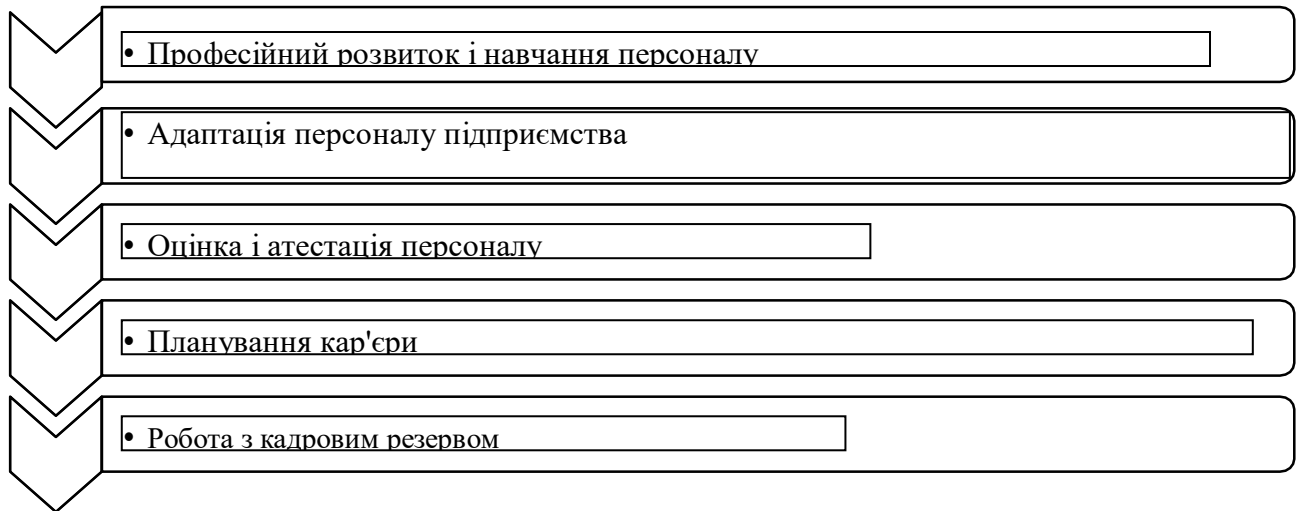


Рисунок 3.4 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено автором базуючись на працях [26]

В рамках теми дослідження, з метою здійснення економічної оцінки запропонованих заходів та виявлення потреб в інвестиціях на заходи, що стосуються управління та розвитку персоналу підприємства, нами пропонується розгляд імовірних сценаріїв розвитку подій в ПСП «Слобожанщина Агро». Здійснено спробу змодельовати ситуацію, при якій валові збори та ціни на сільськогосподарську продукцію певного виду згенеровані методом випадкових величин та на цій основі розраховано дохід від реалізації продукції. Приведення вартості прибутку до теперішньої вартості надасть аналогію грошового потоку та стане основою для розрахунку показників ефективності. Для прогнозування тенденцій зміни в управлінні та адмініструванні розвитком персоналу на економічну ефективність від виробництва зернових культур (кукурудзи на зерно та озимої пшениця) ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах реалізації запропонованих заходів були відібрані показники, що найбільше всього впливають на рівень грошових потоків, дотримання прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості, а також основні можливі сценарії розвитку підприємства на 2022-2026 роки. Імовірні

сценарії розвитку подій у мікросередовищі при розширенні асортименту продукції досліджуваного підприємства наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах вдосконалення управління персоналом

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

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, використаємо дані з вищенаведених таблиць та сформуємо песимістичний план доходів, витрат та фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур на наступні 5 років (див. табл. 3.4).

При складанні песимістичного прогнозу доходів та витрат від реалізації зернових культур врахований негативний вплив показників: підвищуватиметься виробнича собівартість зернових культур, витрати на транспортування та їх збут, а також інші витрати. Отже, прибуток від реалізації кукурудзи на зерно та озимої пшениці за песимістичним прогнозом в 2022 році складає 72,5 млн. грн., а рівень рентабельності – 9,09%. В наступних роках ці показники зростатимуть і за прогнозом в 2026 р. становитимуть відповідно 159 млн. грн. та 12,48%. При цьому витрати на управління та розвиток персоналу зростуть несуттєво тобто із 120 тис. грн в 2022 р. лише до 145,86 тис. грн в 2026 р.

Таблиця 3.4 – Песимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

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

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Оптимістичний прогноз доходів, витрат та фінансових результатів від реалізації зернових при поліпшенні управління та розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» наведемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

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

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, за оптимістичним прогнозом, представленим даними таблиці 3.5, обсяг реалізації зернових культур щороку збільшуватиметься в середньому на 8% за рахунок приросту їх урожайності та посівних площ, ціна реалізації також зростатиме на 12%, виробнича собівартість – на 5%, а витрати на транспортування, збут, інші витрати - на 5%.

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

В таблиці 3.6 наведемо прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур за найбільш вірогідним сценарієм розвитку подій.

Таблиця 3.6 – Прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур ПСП «Слобожанщина Агро» за найвірогіднішим варіантом

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

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

За найбільш вірогідним сценарієм розвитку подій прогнозований обсяг реалізації зерна кукурудзи та озимої пшениці щорічно зростатиме в середньому

на 5%, ціна реалізації на 12%, витрати на транспортування, збут та інші витрати прогнозовано на 7%, в тому числі витрати на розвиток персоналу – на 6%, а виробнича собівартість – на 8%.

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

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватись даний проект проведемо аналіз ефективності інвестування (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Аналіз ефективності інвестування в заходи по вдосконаленню управління та розвитку персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» за всіма сценаріями розвитку

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

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект по вдосконаленню управління та розвитку персоналу, та які впливають на майбутні результати діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» по всіх трьох

сценаріях розвитку проекту, отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі 5 років дії проекту підприємство отримає прибутку на суму 562,5 млн. грн., індекс прибутковості складе 1,667, а термін його окупності становитиме 1,5 роки, за умови оптимістичного прогнозу підприємство отримає за 5 років прибутку в сумі 5098,9 млн. грн., індекс прибутковості складе 15,622, а термін його окупності становитиме 0,07 років. За найбільш вірогідним прогнозом підприємство за прогнозований період отримає 2095,8 млн. грн. прибутку, індекс прибутковості складе 6,632, а термін його окупності – 0,18 років. На ці дані і треба опиратися при проектуванні, а при настанні критичних подій необхідно здійснювати корегування проекту.

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

Наведений розрахунок доводить, що ефект від вкладання коштів у заходи по управлінню та розвитку персоналу є очевидним, доцільність доводить зростання економічних показників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та наданні практичних рекомендацій щодо управління персоналом. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Основні теоретико-методологічні та практичні результати кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Охарактеризовано ПСП «Слобожанщина Агро» та проаналізовано його економіко-господарчу діяльність. Встановлено, що площа с. – г. угідь підприємства становила у 2022 р. 23279 га. Середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 239 осіб. За досліджуваний період зафіксовано їх кількісне зменшення на 26 опрацівників, тобто на 9%. Предметом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: кукурудзи на зерно соняшника, озимої пшениці та до 2021 р. – сої. Господарство має високий рівень спеціалізації, коефіцієнт спеціалізації становить – 48,5.

Господарюючий суб'єкт належним чином забезпечений основними засобами. Аналіз основних економічних показників господарства свідчить, про його прибутковість та рентабельність. Рівень рентабельності досить високий, за останній рік дослідження становив - 48,30 %

В результаті аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства виявлено, що більшість працівників підприємства це чоловіки - 76%, жінки становлять 24%. Таке співвідношення в повній мірі відповідає діяльності підприємства, так як більшість професій (водії, трактористи) – чоловічі. Аналіз стажу роботи свідчить, що на підприємстві працюють

досвідчені працівники так як їх стаж роботи більше 20 років по всіх групах, частка працівників із тридцятирічним стажем і більше є теж значною.

Як негативний момент варто констатувати, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. показники використання робочого часу працюючих на даному підприємстві суттєво погіршилися. Однією з основних причин згаданої ситуації є зменшення середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваний період. Менеджменту підприємства варто розробити та впровадити заходи спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

За досліджуваний період спостерігається і зниження продуктивності праці. Це пояснюється тим, що в агропідприємстві створився залишок 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р. в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в січні – квітні 2023 р.

Проведено оцінку ефективності менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро», встановлено, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління виправданими.

Пропонуються організаційно-управлінські заходи щодо вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві серед яких: розробка та впровадження програм управління стимулюванням праці, де слід передбачити оцінку поточного стану стимулювання планування, контроль; вжиття заходів щодо вдосконалення мотивації праці; оцінку впливу цих заходів. Автором напрацьовано зразок програми.

В рамках вдосконалення управління розвитком персоналу запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання.

За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування заходів управління та розвитку персоналу. Доведено, що запропоновані заходи є економічно вигідними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л.М., Пересадько А.С. Особливості формування нематеріальної мотивації в системі адміністративного менеджменту. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С. 53-55. URL: <https://philarchive.org/archive/MAK-14> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економика и управление: Научно-практический журнал*. 2020. № 3. С. 48-53.
3. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 – 121.
4. Вавілова Н. Політика військової освіти: досвід США для України. *Військова освіта*, 2021 № 2 (43), 18–23.
5. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf (дата звернення: 05.01.2024).
6. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11-16.
7. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18–19.
8. Гельман, В.М., 2020. Вектори управління кадровими ресурсами через призму ефективності: монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 417 с.
9. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of*

scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.

10. Дах, Ганс фон. Тотальний опір: Інструкція з ведення малої війни для кожного. Частина 1 / пер. з нім. Х. Назар-кевич. Львів: Видавництво “Астролябія”, 2022. 68 с.

11. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78-96.

12. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.01.2024).

13. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.

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

15. Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21 – 22. С. 97 – 104.

16. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 29. С. 81-86.

17. Пересадько А. С., Дашутіна Л. О. Особливості управління аграрними підприємствами. *Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 28–29 вересня 2023 р. / НААН, ННСГБ, Ін-т історії аграр. науки, освіти та техніки, Ін-т СГ Карпатського регіону НААН; наук. ред. В. А. Вергунов. – Київ – Оброшине, 2023.*

18. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. № 3. С. 344-349

19. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.
20. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 07.01.2024).
21. Харчевнікова Л.С., Курепін В. М. Механізми та системи дотримання кадрової безпеки аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 47-51.
22. Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персоналу. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.01.2024).
23. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 10.01.2024).
24. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом. *АгроСвіт*. 2019. № 12. С. 22-27.
25. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2 (12). С. 86-90.
26. Щокін Г.В. Рейтингування трудового потенціалу як інтерактивний інструментарій стимулювання інноваційної діяльності. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 90-101.
27. Augier, M., Hughes, W. (2019). Innovative Thinking: The Role of Professional Military Education/ URL: <https://cimsec.org/innovativethinking-the-role-of-professional-militaryeducation> (дата звернення 22.08.2023).
28. Babko N., Kuskova S., Kharchevnikova L. Marketing of educational services. Vectors of competitive development of socio-economic systems: monograph. Opole : The academy of management and administration, 2020. P. 11-15.

29. Hryvkiivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.
30. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.
31. Sakhno A., Hryvkiivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.
32. Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.

Додатки

ДОДАТОК А

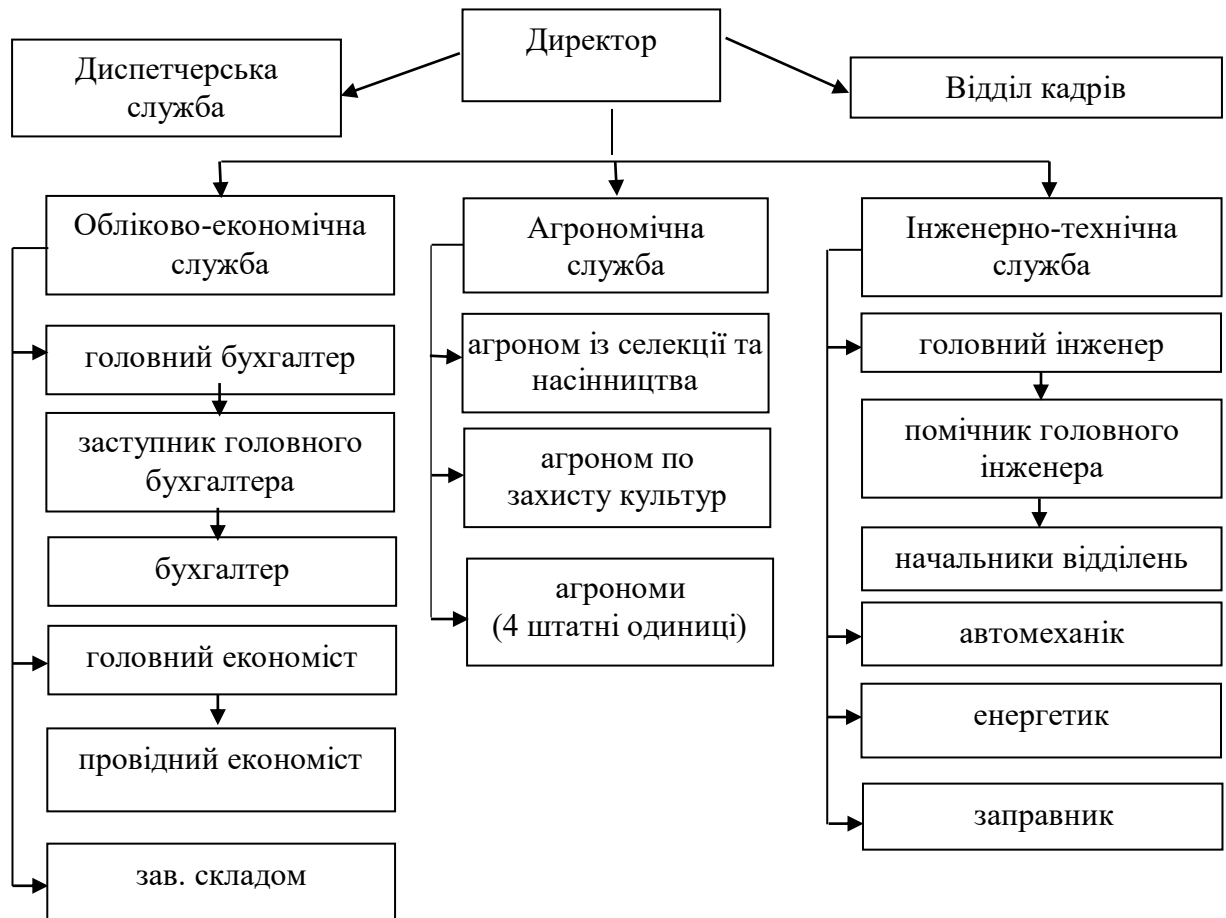


Рисунок А1 – Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі даних підприємства