

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах управління вітчизняними підприємствами можна визначити як одні з найскладніших за останні роки. Сьогодні підприємствам доводиться стикатися з численними викликами зовнішнього середовища, які не були передбачені ще декілька років тому. Серед них особливо виділяються такі фактори, як пандемія Covid-19, військовий стан в країні, різке підвищення вартості енергоресурсів, нестабільність політико-економічної ситуації. Ці фактори в комплексі негативно впливають на діяльність підприємств і вимагають знаходження резервів для підвищення ефективності їх функціонування.

Враховуючи поточні умови, одним з найперспективніших методів підвищення ефективності роботи є модернізація системи управління персоналом. Це дасть змогу оптимізувати роботу співробітників, стимулювати їхню продуктивність, об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей та максимально розкрити потенціал персоналу. Для вітчизняних підприємств пошук нових шляхів удосконалення системи управління персоналом є нагальною потребою, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Незважаючи на великий обсяг наукових досліджень у цій області, актуальність теми залишається незмінною. В умовах сучасної економічної нестабільності вітчизняні підприємства змушені шукати шляхи оптимізації своєї діяльності за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів. Як свідчить практика, ключовим резервом у цьому питанні є персонал, який виступає найціннішим активом будь-якої організації. Тому метою даного дослідження є узагальнення наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних фахівців у цій сфері, а також визначення практичних шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом на українських підприємствах.

Сьогодні персонал є критичним ресурсом, без якого навіть найновітніші технології та великі фінансові можливості втрачають свою значимість. Незважаючи на стрімкий розвиток цифровізації, науково-технічного прогресу та автоматизації, жодна технологія не може повністю замінити роль людського капіталу. Саме персонал відповідає за ключові бізнес-процеси підприємства та ефективне управління всіма іншими ресурсами.

Для того щоб персонал працював ефективно та досягав стратегічних цілей підприємства, необхідне систематичне управління ним. В іншому випадку, ризик хаосу та загрози існуванню підприємства можуть значно зростати. Правильно організоване управління персоналом не лише забезпечує успішність підприємства, а й допомагає уникнути потенційних збитків. Таким чином, персонал є не лише живими ресурсами підприємства, але й ключовим фактором його успіху і стійкості на ринку.

Управління персоналом - це не просто набір правил, а мистецтво залучення талановитих співробітників, розкриття їхнього потенціалу, створення сприятливого середовища для продуктивної праці, об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей та гармонійного поєднання інтересів власників та персоналу [6]. Сфера управління персоналом є однією з найважливіших на підприємстві, адже її мета - сформувати команду кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні завдання та досягати спільних цілей. Як свідчить аналіз, система управління персоналом має широкий спектр завдань та функцій [4].

Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, тому цю сферу не можна ігнорувати. Її постійний розвиток та вдосконалення є ключовими факторами успіху. Лише правильний підхід до управління персоналом гарантує оптимальне використання кадрових ресурсів підприємства.

У науковій спільноті досі ведуться дискусії щодо структури системи управління персоналом на підприємстві. Різні дослідники цієї галузі

виділяють різну кількість компонентів цієї системи, яка може варіюватися від трьох до п'ятнадцяти.

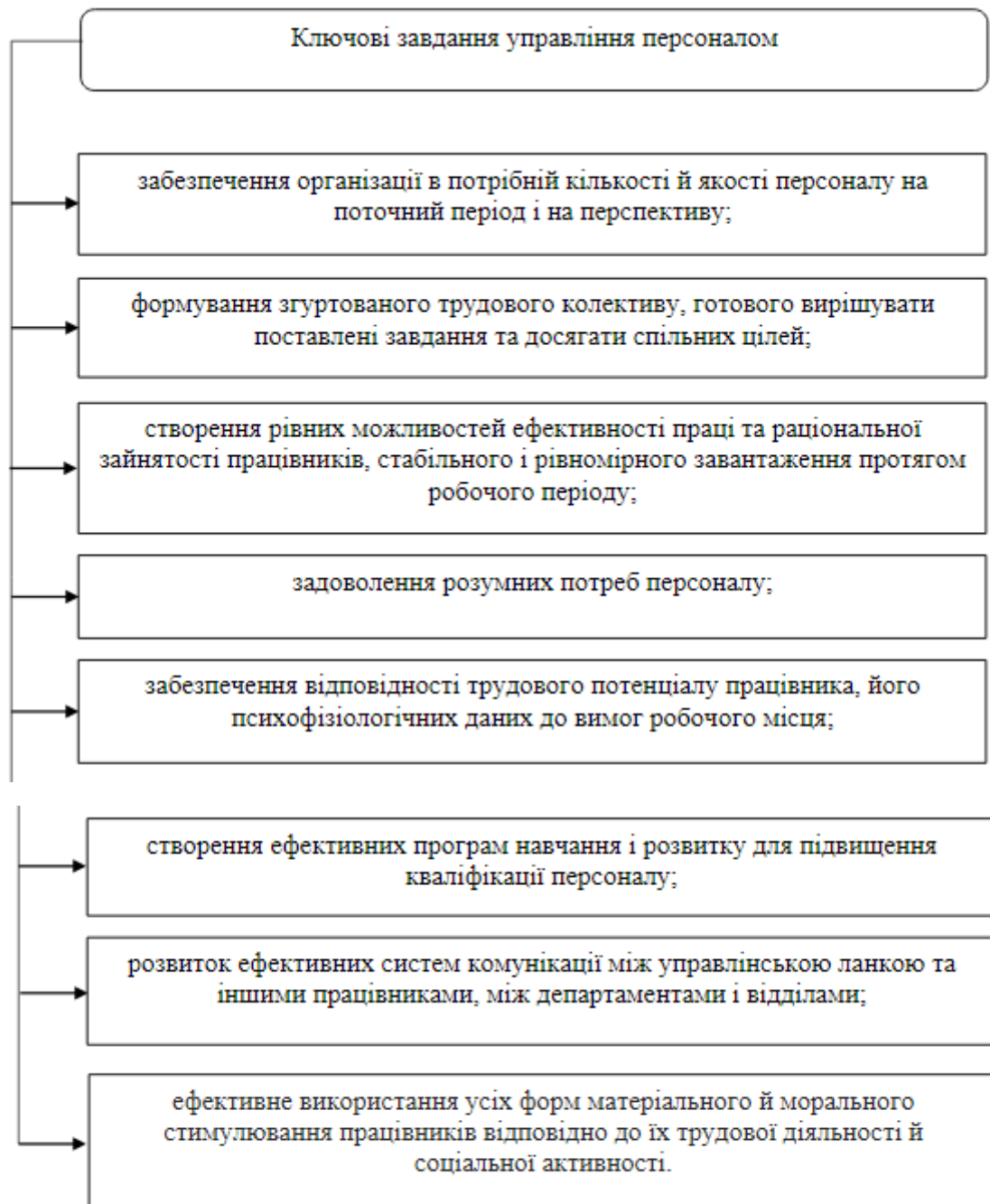


Рисунок 1.1 - Основні завдання управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [2; 6]

Ми поділяємо думку про те, що сучасна система управління персоналом на підприємстві складається з трьох ключових елементів.

1. Підсистема аналізу та планування персоналу. Ця підсистема включає функції аналізу потреб у персоналі та планування його кадрового складу. Вона охоплює процеси рекрутменту, адаптації персоналу та організації умов праці.

2. Підсистема організації роботи персоналу. Ця складова відповідає за організацію та координацію роботи персоналу, включаючи розподіл обов'язків, формування команд, розвиток робочих процесів та оптимізацію внутрішніх структур.

3. Підсистема мотивації та контролю персоналу. Найбільш розгалужена складова системи, яка охоплює мотивацію працівників, їхню оцінку, розвиток професійних навичок та управління продуктивністю.

Для досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку підприємства необхідна ефективна система управління персоналом. Ця система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: аналітичної, плануючої та управлінської. Візуальне представлення структури системи управління персоналом підприємства представлено на рисунку 1.1.



Рис. 2. Основні складові системи управління персоналом підприємства
Джерело: складено за даними [4]

Останні роки свідчать про значний розвиток функції розвитку персоналу на підприємствах. В умовах швидкого науково-технічного прогресу і впровадження високих технологій знання швидко старіють, тому важливо, щоб підприємства мали власні програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Великі іноземні компанії інвестують до 10% від обороту в розвиток персоналу, оплачують їхнє навчання у зовнішніх організаціях та забезпечують можливість безкоштовної освіти у провідних університетах. Це сприяє тому, щоб співробітники могли успішно використовувати отримані знання на підприємстві.

Взаємопов'язаність підсистем системи управління персоналом робить їх нероздільними. Помилка в одній з них неминуче призводить до каскадних проблем у всій системі. На невеликих підприємствах ці функції може виконувати одна особа або відділ, тоді як на великих з численним персоналом створюються спеціалізовані структурні підрозділи, що зосереджують основні функції управління персоналом.

Сфера управління персоналом не може бути ігнорована, оскільки інвестиції у розвиток персоналу обов'язково виправдають себе та приносять значні вигоди.

Проблеми ефективності системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах визначаються кількома ключовими чинниками, зазначеними у дослідженнях [1; 3; 5]:

1. Недостатні інвестиції в управління персоналом. Власники підприємств не проявляють достатньої зацікавленості в інвестуванні у систему управління персоналом та намагаються мінімізувати витрати на цей напрямок.

2. Рутинність функцій кадрових служб. Кадрові служби переважно займаються виконанням рутинних операцій, таких як облік кадрів та ведення кадрового діловодства, що є малоефективними за сучасними стандартами управління персоналом.

3. Паперовий документообіг. Переважаючий обсяг робіт у кадровій сфері здійснюється через паперовий документообіг, що забирає значний час та знижує ефективність управління персоналом.

4. Короткострокова перспектива. Орієнтація на короткострокові результати у сфері управління персоналом призводить до недостатнього уваги до стратегічного планування та довгострокових перспектив розвитку персоналу.

5. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення. Відсутність інтегрованих систем та програмного забезпечення для автоматизації кадрових процесів обмежує можливості у покращенні ефективності управління персоналом.

Ці аспекти свідчать про потребу у серйозній модернізації та покращенні системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інвестування в сучасні технології, вдосконалення процесів та збалансоване стратегічне планування можуть значно підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, що в свою чергу призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика підприємства

Дослідженні проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «АХ», яке розташоване у південно-східній частині Сумської області в с. Токарі Сумської ОТГ і входить до східного ґрунтово-кліматичного району з помірно посушливим кліматом. Загалом кліматичні умови цього району є порівняно сприятливими для вирощування сільськогосподарських культур, районованих для цієї зони. Ґрунтовий покрив району складається з чорноземів звичайних малогумусних, середньо-суглинистих. Цей район характеризується значними ґрунтовими ресурсами та найменшим атмосферним зволоженням. Річна сума опадів становить 430-450 мм, середньорічна температура повітря +8,3-9 °С.

Завдяки вдалому географічному розташуванню та сприятливим природним умовам, підприємство має всі передумови для успішного вирощування основних сільськогосподарських культур, гарантуючи високу якість продукції рослинництва та тваринництва.

Відповідно до статуту, основною метою підприємства є ведення виробничо-комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку, який використовується на благо власника та трудового колективу.

Виробничо-операційна та комерційна діяльність сільськогосподарського підприємства «АХ» спрямована на отримання прибутку в інтересах власника та трудового колективу підприємства. Основними напрямками діяльності підприємства «АХ» є:

1. Вирощування та виробництво продукції рослинного та тваринного походження.

2. Забезпечення посівним матеріалом фізичних та юридичних осіб.
3. Рибальська галузь.
4. Переробка та транспортування продукції.
5. Створення комерційної мережі, реалізація сільськогосподарської та промислової продукції.
6. Посередницька діяльність.
7. Виготовлення та ремонт сільськогосподарської техніки та інвентаря.
8. Ремонт автотранспорту.
9. Послуги в обробітку землі для юридичних та фізичних осіб.
10. Послуги з переробки, зберігання і транспортування продукції для юридичних та фізичних осіб.
11. Інші послуги.

Найбільш розвиненою галуззю на підприємстві є рослинництво, яке приносить найбільший прибуток. Галузь тваринництва була присутня на підприємстві лише до 2010 року, після чого її розвиток було припинено через нерентабельність.

На сьогоднішній день земля є основним засобом виробництва, визначає темпи розвитку та рівень ефективності аграрного виробництва. Для підвищення родючості ґрунту господарство періодично вносить органічні добрива, тому земля має потенціал для одержання досить високих врожаїв. Так як основним видом діяльності підприємства є вирощування продукції рослинництва, то варто розглянути склад і структуру земельного фонду ТОВ «АХ».

З даних таблиці 2.1 видно, що протягом 2023 – 2021 років земельна площа підприємства залишалася стабільною, що дозволяє краще планувати використання ресурсів.

Таблиця 2.1 - Склад і структура земельного фонду ТОВ «АХ»

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення (+,-)	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Сукупна	1109,0	-	1109,0	-	1109,0	-	-	-

земельна площа								
Площа с – г угідь	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	-	-
з них: - рілля	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	-	-
Посівна площа	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	-	-
Коефіцієнт освоєння с.- г. землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	-	-
Коефіцієнт розораності	100	-	100	-	100	-	-	-
Припадає на одного робітника с.-г. угідь	67,9	-	60,4	-	60,4	-	-7,5	-1,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Стабільність у складі працівників сприяє накопиченню досвіду та знань, що позитивно впливає на ефективність роботи. Майже всю площу підприємства займає рілля. Коефіцієнт освоєння угідь наближається до 1, що свідчить про ефективне використання земельних ресурсів. За три роки чисельність працівників зросла лише на двох осіб, що незначно вплинуло на кількість гектарів на одного працівника.

В свою чергу, зосередження підприємства на виробництві певного виду продукції дозволяє йому досягати високої якості та ефективності виробництва, а також підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Важливим для підприємства є визначення того виду товарної продукції, який сприяє досягненню мети його діяльності. Для цього розглянемо дані таблиці 2.2.

За даними таблиці видно, що найбільшу площу займає ячмінь, виробництво якого у 2023 році збільшилось на 297,4 % порівняно з 2021 роком, також спостерігається збільшення такої товарної продукції як озима пшениця на 83,6% та соняшнику на 130%.

Таблиця 2.2 - Обсяги та структура товарної продукції ТОВ «АХ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)
----------	----------	----------	----------	---------------------

	га	%	га	%	га	%	га	%
Рослинництво:	981,1	100	1239,3	100	1599,3	100		163,0
т. ч.: - оз.пшениця	206,5	21,1	400,2	32,3	172,6	10,8		83,6
ячмінь	542,5	55,29	215,3	17,4	1125,0	70,3		297,4
соняшник	232,1	23,7	623,8	50,3	301,7	18,9		130,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Товарна продукція є тією частиною валової продукції, яка йде на реалізацію, і від її обсягу значною мірою залежить фінансова успішність підприємства. Розглянемо ключові моменти більш детально:

- чим більше підприємство виробляє валової продукції, тим більше воно має можливостей для реалізації товарної продукції. Це, в свою чергу, збільшує його прибуток;

- основними споживачами виробленої продукції є місцеві заготівельно-закупівельні організації. Це дозволяє забезпечити стабільний збут продукції та отримання прибутку;

- хоча незначна частина продукції реалізується в роздріб, це також важливий канал збуту, який може забезпечити додатковий прибуток та розширити коло споживачів;

- частка продукції, яка видається робітникам в рахунок оплати праці, допомагає зменшити грошові витрати підприємства на оплату праці, а також може підвищити мотивацію працівників.

Таким чином, для забезпечення стабільного прибутку важливо не лише збільшувати виробництво валової продукції, але й ефективно організувати її реалізацію через різні канали збуту.

Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим фактором для зростання виробництва аграрної продукції та покращення матеріального добробуту населення. Наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників забезпечує стабільну роботу підприємства та підвищення його продуктивності. Досягнення високого рівня продуктивності праці є критично важливим для збільшення обсягів виробництва та підвищення прибутковості.

Це може бути досягнуто через впровадження новітніх технологій, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також покращення умов праці.

Таким чином, ефективне управління персоналом є вирішальним фактором для забезпечення сталого розвитку ТОВ «АХ» та підвищення добробуту його працівників.

Продуктивність праці - здатність конкретного працівника виробляти певну кількість продукції (споживчих вартостей) за одиницю робочого часу. Висока продуктивність праці означає, що працівник може виробити більше продукції за той самий час або ту ж кількість продукції за менший час. Зростання продуктивності праці полягає в зниженні витрат робочого часу на одиницю продукції. Це досягається за допомогою впровадження ефективних методів роботи, новітніх технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів.

Для детального аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського виробництва важливо враховувати склад, рівень кваліфікації та ефективність використання трудових ресурсів. Таблиця 2.3 дозволить проаналізувати ці аспекти.

Таблиця 2.3 – Рівень використання трудових ресурсів ТОВ «АХ»

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	17	18	18	+1	1,1
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд – год.	29,8	35,1	32,9	+3,1	1,1
Відпрацьовано за рік одним робітником, люд – год	1860,0	1948,0	1829,0	-31	-1
Нормативний запас праці, тис. люд – год	34,6	38,9	38,9	+4,3	1,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,86	0,90	0,85	-0,01	0,99
Вартість валової продукції в співставних цінах 2023 року, тис. грн.	581,4	814,1	1018,3	+436,9	1,8
Продуктивність праці на одного середньорічного працівника, тис. грн.	36,3	45,2	56,8	+20,5	1,6

Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн.	19,5	23,2	30,9	+11,4	1,6
--	------	------	------	-------	-----

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Як свідчать дані таблиці 2.3 кількість працівників зросла на 1 особу з 2021 по 2023 рік, що становить 1,1%, відповідно це призвело до зростання кількості відпрацьованого часу на 1,1%. Збільшення показника нормативний запас праці на 4,3 тис. люд-год, що становить 1,1% вказує на підвищення планових обсягів праці, що пов'язано зі збільшенням масштабів виробництва. Коефіцієнт використання робочого часу має незначне зменшення з 0,86 до 0,85, що становить 1% зниження - свідчить про стабільний рівень ефективності використання робочого часу.

Показник вартості валової продукції має значне зростання на 436,9 тис. грн, що становить 75,1%. Це відображає суттєве підвищення виробництва та реалізації продукції, на що відповідно вплинуло збільшення показника продуктивності праці на одного середньорічного працівника на 20,5 тис. грн, що становить 56,5% зростання, а також збільшення продуктивності праці на 1 люд.-год. на 11,4 грн, що становить 58,5% зростання, що вказує на значне підвищення ефективності праці кожного працівника.

Аналіз даних таблиці вказує, що сільськогосподарське підприємство загалом працює ефективно, але є певні аспекти, які можуть бути вдосконалені для подальшого зростання продуктивності та ефективності, а саме аналізу робочих навантажень і можливої їх оптимізації.

Продуктивність праці в сільськогосподарському підприємстві залежить від багатьох факторів, таких як урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин та прямі витрати праці. Для досягнення її високого рівня та збільшення обсягів виробництва необхідно застосовувати інтенсивні технології в рослинництві та забезпечувати оптимальне використання трудових ресурсів. Це включає раціональне планування, мотивацію працівників, підвищення їхньої кваліфікації та впровадження сучасних

технологій. Такий підхід дозволить збільшити обсяги виробництва продукції та підвищити ефективність підприємства. З метою проведення аналізу ефективності інтенсивності сільськогосподарського виробництва розглянемо дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Рік			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Припадає на 100 га с. г. угідь: - основних виробничих фондів с. г. призначення, тис. грн.	26,5	37,6	69,5	+43	+162,3%
- прямих витрат, тис. люд. – год.	2,7	3,2	3,0	+0,3	+11,1%
Вироблено валової продукції в розрахунку на: - 100 га.-г. угідь, тис. грн.	55,5	74,9	93,7	+38,2	+68,8%
- 1 грн. основних фондів, грн.	2,0	1,9	1,4	-0,6	-30%
- 1 середньорічного робітника, тис. грн.	36,3	45,2	56,6	+20,3	+55,9%
- 1 люд.-год., грн.	19,5	23,2	30,9	+11,4	+58,5%
Урожайність, ц/га: - пшениця	22	33	31	+9	+40,9%
ячмінь	9	23	13	+4	+44,4%
- соняшник	19	23	21	+2	+10,5%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1086,2	1367,7	1756,0	+669,8	+61,6%
Чистий прибуток, тис., грн.	492,8	518,6	514	+21,2	+4,3%
Собівартість реалізації, тис., грн.	593,4	849,1	1241,0	+647,6	+109,1%
Рівень рентабельності збитковості), %	83,1	61,1	41,4	-41,7	-50,2%

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про значні інвестиції у виробничі фонди, про це свідчить значне збільшення основних виробничих фондів на 162,3%. Незначне збільшення прямих витрат на 11,1% вказує на помірне збільшення трудових витрат. Відповідно відбувалось зростання виробленої валової продукції на 68,8%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва на одиницю площі та показник вироблено валової продукції, тис. грн. на 1 середньорічного робітника на 55,9%, що свідчить про

підвищення продуктивності праці працівників. В свою чергу, зростання показника виробництва валової продукції на 1 люд.-год. На 58,5% вказує на підвищення ефективності використання робочого часу.

Чистий дохід від реалізації збільшився на 61,6%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції. В той же час собівартість реалізації, зросла 109,1% у зв'язку із збільшенням цін на сировину, вартості платежів та підвищення заробітної плати. В результаті рівень рентабельності знизився на 50,2%, що вказує на збільшення витрат на виробництво.

Протягом 2021-2023 років на підприємстві спостерігається підвищення рівня механізації і автоматизації трудомістких процесів, впровадження працеощадних технологій, структурна перебудова. Проте, є причини які заважають підвищенню ефективності діяльності, які зумовлені війною, зменшенням збуту продукції, слабкою, або взагалі відсутньою підтримкою з боку держави сільськогосподарського виробника, важкими умовах праці, обмеженістю вибору роботи за фахом, відставанні розвитку соціальної сфери на селі, низькому рівні оплати праці і соціального захисту працівників села.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АХ»

Система управління ТОВ «АХ» є лінійно-функціональною, оскільки поєднує лінійне підпорядкування щодо управління об'єктом з функціональним принципом. Чисельність працівників на підприємстві визначається відповідно до типових штатів, штатних нормативів, фонду заробітної плати та ліміту граничних асигнувань на фінансування управлінського апарату. Кількість робітників у різних категоріях, включаючи основні, підсобні та обслуговуючі виробництва, встановлюється на основі виробничої програми, обсягу робіт і норм виробітку.

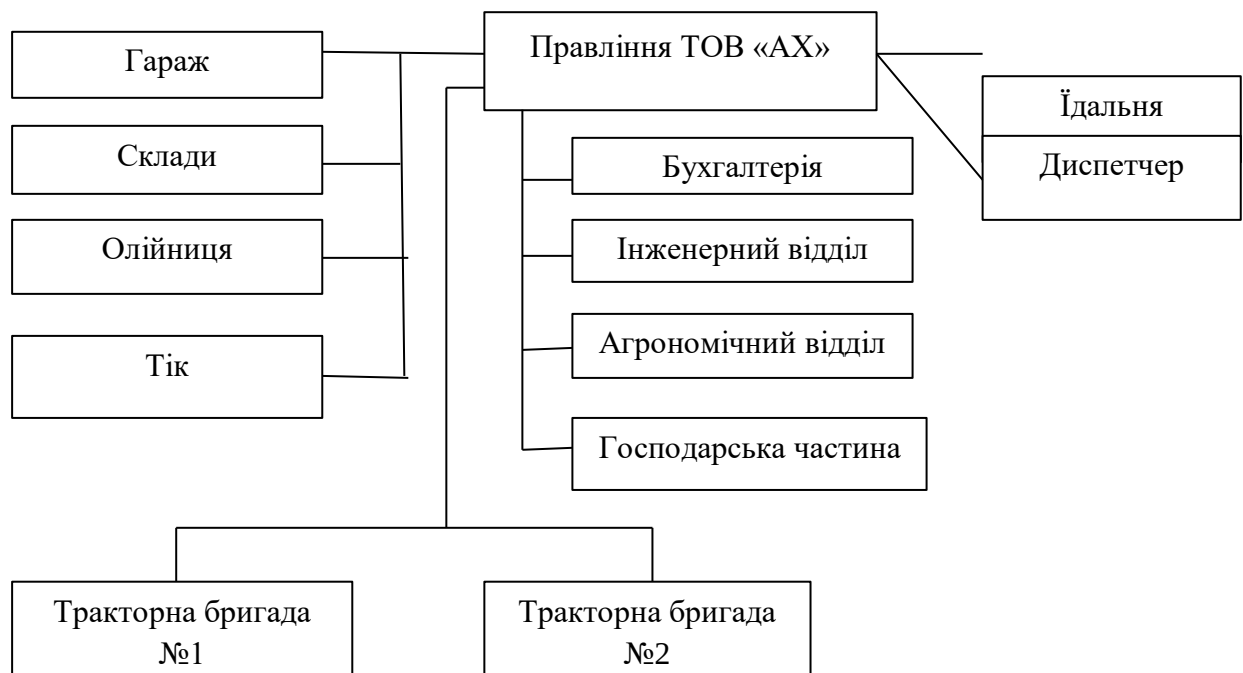


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АХ»

Джерело: розроблено автором

Оцінка забезпеченості та ефективності використання кадрового складу включає аналіз та оцінку того, наскільки організація забезпечена достатньою кількістю та якістю робочої сили для досягнення своїх цілей, а також наскільки ефективно використовується цей персонал. Даний вид оцінювання може здійснюватись за допомогою різноманітних методів, в результаті чого підприємство отримує інформацію про потреби в персоналі, ефективність роботи персоналу та можливість вдосконалення системи управління персоналом.

Для визначення якісних характеристик персоналу підприємства проведено аналіз його складу і структури.

Розподіл працівників підприємства за досвідом роботи показує, що більшість працівників мають досвід роботи від трьох до семи повних років. Також 28,1% працівників мають термін праці більше 10 років, а тільки 8,9% - менше ніж 3 роки.

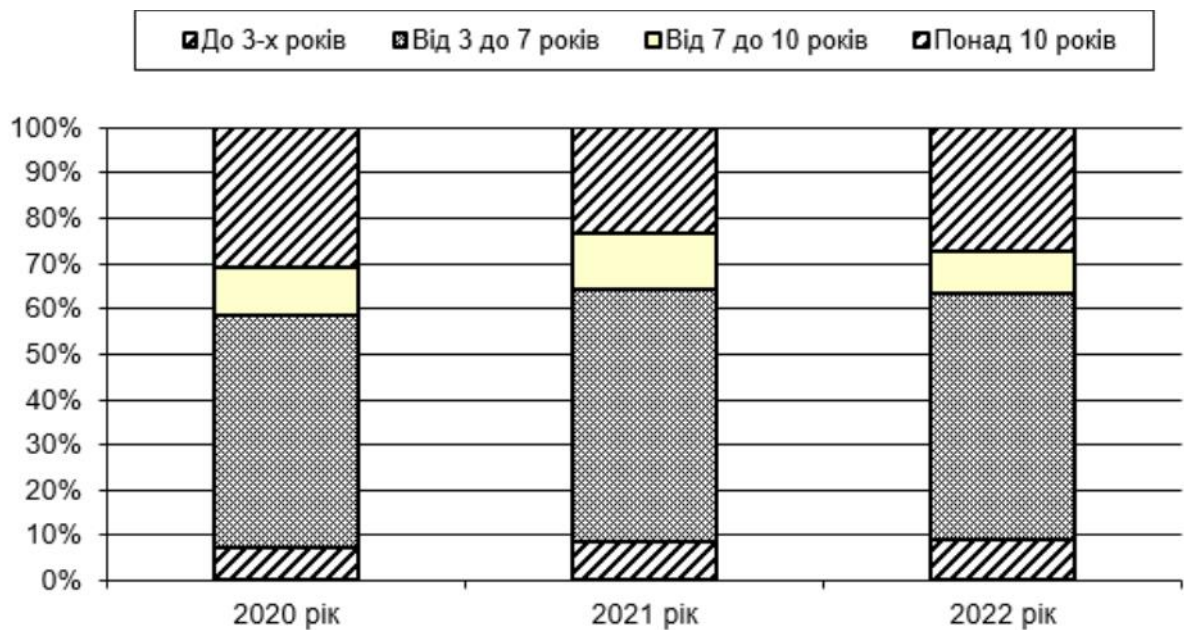


Рисунок 2.2 - Розподіл працівників ТОВ «АХ» в залежності від терміну роботи на підприємстві, %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Отже, персонал аналізованого підприємства має високий рівень досвіду і це є важливим фактором успіху підприємства на ринку.

З метою подальшого аналізу проведемо дослідження складу і структури персоналу підприємства за функціональним призначенням працівників, розподіливши їх окремі групи:

- вище керівництво: голова ТОВ «АХ» і головний бухгалтер;
- виробничий (операційний) персонал: працівники тракторної бригади;
- спеціалісти та менеджери, які включають інженера, головного механізатора та менеджера зі збуту;
- допоміжний персонал підприємства.

Результат аналізу представлені на рисунку 2.3.

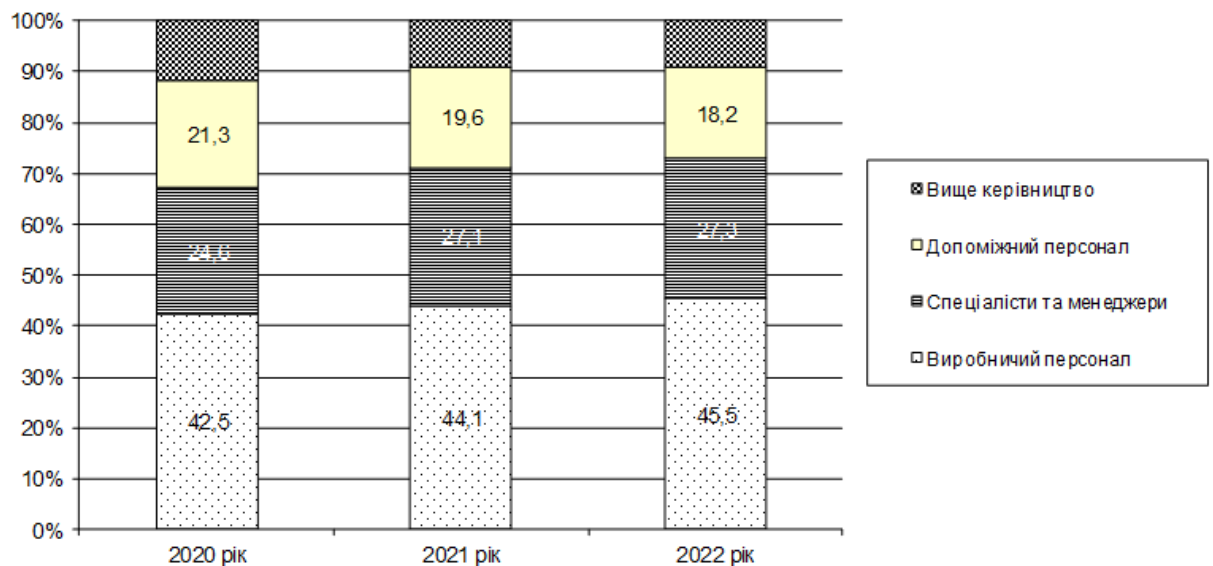


Рисунок 2.3. Характеристика складу та структури персоналу ТОВ «АХ» за функціональним призначенням, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

З даних діаграми видно, що найбільшу частку в структурі персоналу підприємства займає операційний персонал сільськогосподарського підприємства, який складає 46,1% і представлений робітниками тракторно-рілочної бригади. Спеціалісти та керівники складають 26,9% персоналу, допоміжний персонал – 17,8%, а вище керівництво – 8,9%.

Важливе місце в процесі дослідження складу, структури та якісних параметрів персоналу традиційно відіграють показники плинності кадрів. Його дослідження наведені в таблиці 2.5.

За 2021 рік при загальній кількості персоналу в розмірі 17 осіб, відбулося 2 звільнення та 2 найми на роботу. Коефіцієнт плинності персоналу складає 11,8%, що свідчить про помірну плинність кадрів на підприємстві. Однак, у 2023 році ситуація змінилась у гіршу сторону - відбулося 4 звільнення та найми на роботу. Це призвело до зростання коефіцієнта плинності кадрів до 17%, а це вже вказує на високий рівень плинності кадрів і проблеми в управлінні персоналом підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка плинності персоналу в ТОВ «АХ»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 роки	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньосписочна кількість, осіб	17	18	18	+1	1,1
Оборот персоналу по господарству (звільнено та найнято робітників за рік), осіб	2	4	3	+1	1,5
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,8	23	17	5,2	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

Серед членів колективу підприємства було проведено опитування, в результаті якого були виявлені чинники, які спровокували зростання плинності кадрів, а саме: незадовільний рівень оплати праці, неналежні трудові умови, відсутність системи мотивації.

З метою проведення більш детального дослідження причин плинності кадрів на підприємстві був проведений аналіз причин, з яких працівники покинули підприємство. Для цього працівники були поділені на такі категорії: ті, хто звільнився за власним бажанням і ті, хто був звільнений у адміністративному порядку через невідповідність кваліфікаційним вимогам. Результати аналізу представлені на рисунку 2.4

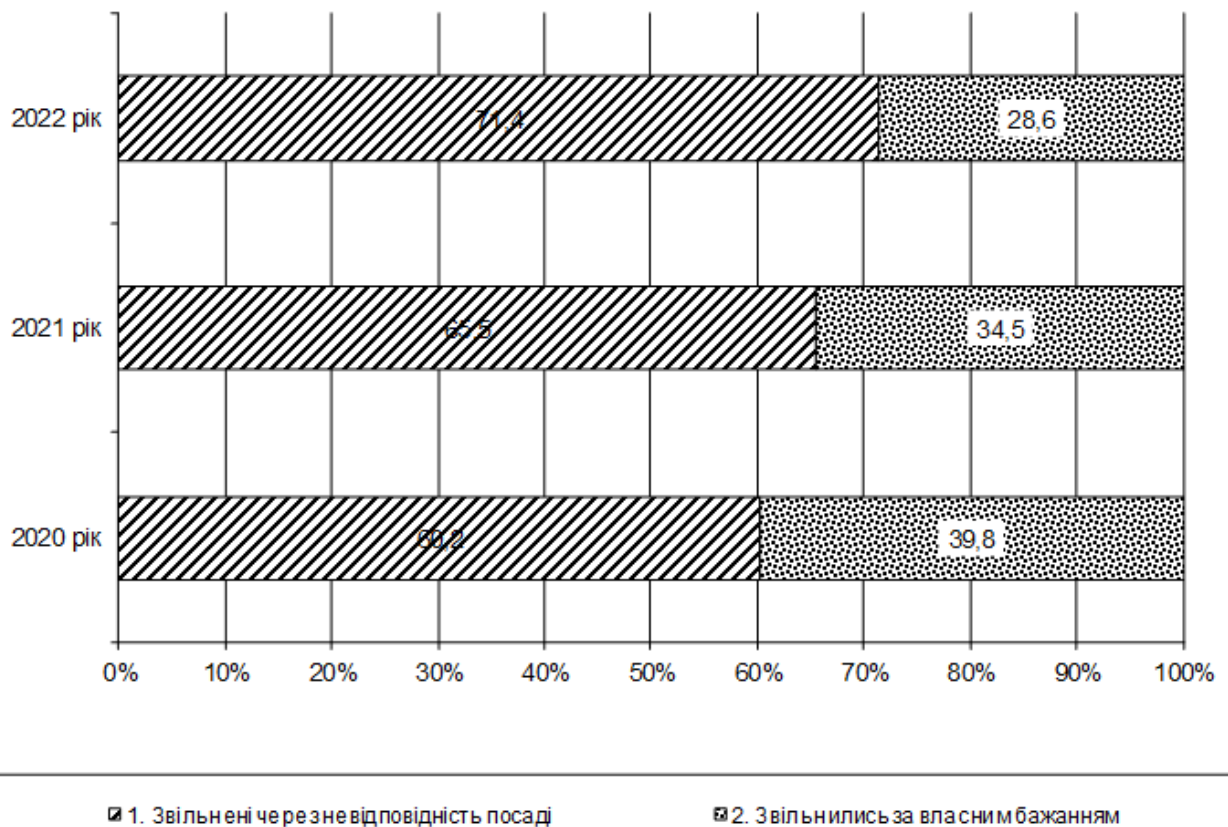


Рисунок 2.4 - Структура звільнень в ТОВ «АХ», %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АХ»

За результатами аналізу змін у структурі звільнених з підприємства працівників, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду відбулося значне зростання частки працівників, які вирішили звільнитись за власним бажанням, що становить 71,4% у 2023 році у порівнянні з 40% у 2021 році. Це свідчить про існування внутрішніх проблем у системі управління персоналом на підприємстві.

Для подальшого дослідження параметрів плинності персоналу в ТОВ «АХ» був проведений моніторинг визначення ставлення персоналу до роботи, ступеня їх лояльності до підприємства та оцінку рівня задоволеності працівників кадровою політикою та процесом взаємодії з керівництвом. Такий аналіз дозволить виявити причини звільнень за власним бажанням.

Враховуючи зростання частки добровільних звільнень, підприємству слід приділити увагу вдосконаленню системи управління персоналом, а саме: вдосконалення кадрової політики, розробка системи мотиваційних,

забезпечення сприятливого робочого середовища. Зосередження уваги на підвищенні задоволення та лояльності працівників може сприяти зниженню відсотка добровільних звільнень і покращити стабільність кадрів на підприємстві.

Відповідно до проведеного теоретичного дослідження, продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання робочої сили. Вона відображає співвідношення між результатами праці та витратами на неї. Підвищення продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених товарів чи послуг при зменшенні витрат праці. Це сприяє постійному покращенню економічної діяльності і зусиллям працівників у досягненні кращих результатів і виготовленні більш якісної продукції.

Продуктивність праці визначається двома основними групами показників. По-перше, вона залежить від розвитку матеріально-технічного забезпечення підприємства, включаючи виробничі потужності, їх використання і якість устаткування. По-друге, цей показник визначається кількісними та якісними характеристиками персоналу підприємства, такими як загальна кількість працівників, їх кваліфікація, мотивація до високопродуктивної праці та інші фактори.

Інформація про динаміку загального обсягу виробництва продукції та загальної чисельності основного операційного кадрового складу ТОВ «АХ» представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Параметри змін показників продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення за період 2023-2021 рік	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в рослинництві, тон	3760	2980	3870	+110	+1
Кількість працівників у виробництві, осіб	10	11	11	+1	1,1
Показник продуктивності праці за натуральними	249,2	259,7	276,4	27,2	1,1

показниками, вимірюваний у тонах на одного робітника					
--	--	--	--	--	--

З даних таблиці бачимо, що обсяг виробництва зріс на 110 тон (1%) за період з 2021 по 2023 рік, що свідчить про незначне збільшення обсягів виробництва. Кількість працівників зросла на 1 особу, що становить 1,1% відносного приросту. Це невелике збільшення кількості працівників, що може вказувати на стабільність робочої сили. Продуктивність праці зросла на 27,2 тон на одного робітника, що становить 10,9% відносного приросту. Це показує суттєве підвищення ефективності праці за період з 2021 по 2023 рік. Ці дані свідчать про стабільний розвиток сільськогосподарського виробництва з невеликими коливаннями у виробництві та покращенням продуктивності праці.

У зв'язку з цим бачимо, продуктивність праці на підприємстві розвивається у позитивному напрямку. Це підтверджується зростанням показників продуктивності праці, вимірюваних у тонах на одного робітника, що свідчить про більш ефективне використання персоналу. Виходячи з цього, можна сказати, що підприємство покращило свою ефективність протягом аналізованого періоду. свідчить про більш ефективне використання працівників (див. рис 2.6).

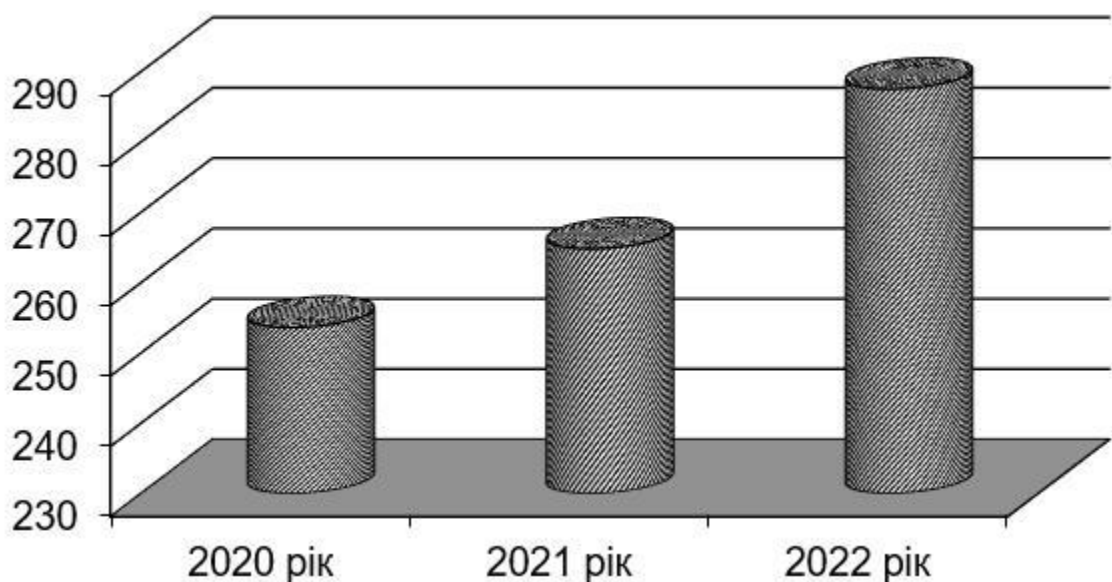


Рисунок 2.6 –Динаміка зміни показників продуктивності праці в натуральному вимірі за період з 2020 по 2022 рік, тон продукції на одного виробничого працівника.

Вважаємо за доцільним провести подальший аналіз параметрів продуктивності праці на підприємстві у грошових вимірниках. Для цього представимо інформацію щодо зміни обсягів виробленої продукції (у тисячах гривень), загальної чисельності працівників і чисельності виробничого персоналу, а також відповідні параметри продуктивності праці на підприємстві ТОВ «АХ» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Зміна продуктивності праці на ТОВ «АХ»

Показники	Роки			Відхилення за період 2023-2021 рік	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Сума валового випуску товарної продукції, тис грн.	1848,4	2116,4	2127,3	10,9	0,54
Загальна кількість робітників, осіб	17	18	18	+1	1,1
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн.	249,2	259,7	276,4	+27,2	1,1
Кількість робітників у виробництві, осіб	10	11	11	+1	1,1
Продуктивність праці, на одного виробничого	184,8	192,4	193,4	8,6	1

робітника, тис грн.					
---------------------	--	--	--	--	--

З даних таблиці бачимо незначне підвищення показників, що свідчить про стабільний позитивний розвиток підприємства. На рисунку 2.7 представлено динаміку змін показників продуктивності праці у вартісному вимірі на підприємстві протягом 2021-2023 років.

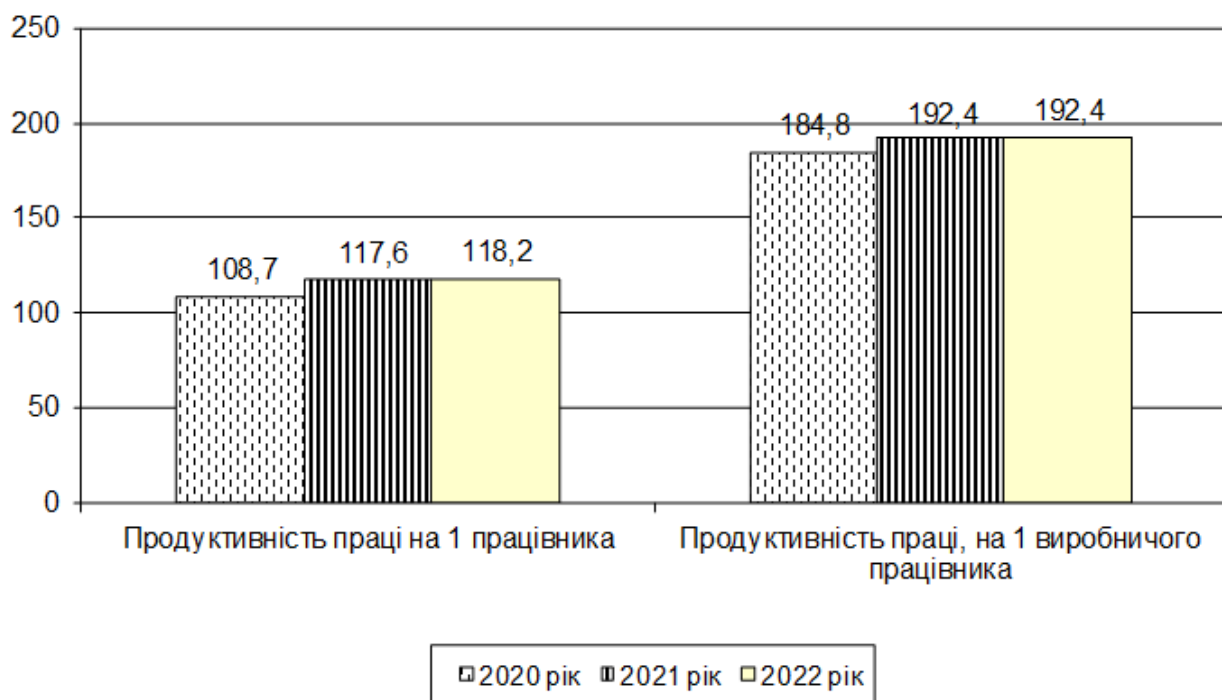


Рисунок 2.7 - Зміна продуктивності праці на ТОВ «АХ»

Отже, продуктивність праці на підприємстві зростала протягом аналізованого періоду на 11,2 тис. грн. на одного робітника, що відповідає зростанню на 15,1%. Поруч з тим, показники продуктивності праці в розрахунку на одного працівника на виробництві також збільшились. Це говорить про позитивну динаміку і поліпшення продуктивності праці в на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Формування кадрової політики господарства означає процес розробки і впровадження стратегій, принципів і підходів щодо управління персоналом в організації. Це важлива складова ефективного управління людськими ресурсами, яка спрямована на забезпечення потрібної кількості, якості та компетентності працівників для досягнення стратегічних цілей господарства. У процесі формування кадрової політики підприємства необхідно враховувати такі аспекти як:

1. Набір і підбір персоналу, що включає розробку стратегій та процедур для залучення, оцінки і відбору кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації.

2. Забезпечення навчання і розвитку, тобто забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників з метою покращення їх ефективності та пристосування до змін в господарському середовищі.

3. Аналіз, оцінка та управління продуктивністю праці, передбачає розробку системи оцінки роботи працівників, встановлення цілей та очікувань, а також здійснення моніторингу та надання зворотного зв'язку для підтримки продуктивності та розвитку працівників.

4. Компенсація та мотивація - це розробка політики щодо винагороди працівників, включаючи систему заробітної плати, бонуси, стимули та інші мотиваційні заходи, які сприяють задоволенню працівників і стимулюють їх досягнення кращих результатів.

5. Виявлення та підтримка високопрофесійних кадрів, передбачає ідентифікацію, розвиток та утримання ключових талантів на підприємстві, що сприяє підтримці стратегічного розвитку та конкурентоспроможності.

Формування кадрової політики господарства враховує специфіку організації, її цілі, цінності та культуру, а також зміни на ринку праці й вимоги законодавства. Цей процес спрямований на створення оптимальних умов для ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей господарства.

Необхідно підкреслити, що ці аспекти тісно взаємопов'язані і не повинні суперечити один одному. Керівник, приймаючи рішення щодо матеріальних аспектів бізнесу, також має завдання спрямовувати і мотивувати роботу підлеглих для досягнення поставлених цілей. Управління будь-якою організацією передбачає управління персоналом, впливаючи на працівників у напрямку виконання визначених завдань.

Тому на підприємстві «АХ» повинна бути розроблена чітка стратегія управління персоналом, яка має включати правильні напрями планування, набору і підбору, профорієнтації та навчання, спостереження та оцінки, а також мотивації працівників. Це повинна бути цілісна система, яка враховує обсяги, масштаби та складність формування і управління персоналом підприємства.

На підприємстві «АХ» процес управління персоналом починається з планування, що є ключовим етапом в управлінні ресурсами. Планування включає визначення потреб у кадрах на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність господарства. Цей процес передбачає встановлення таких параметрів, як кількість працівників, необхідних для ефективного функціонування, їхня кваліфікація, часові та вартісні аспекти.

Хоча планування на підприємстві є спрощеним, воно залишається критично важливим процесом. Недооцінка цього етапу може призвести до недостатньої кількості або неякісного підбору персоналу, що негативно вплине на продуктивність і конкурентоспроможність господарства. Тому важливо проводити систематичне планування, щоб забезпечити належний рівень ресурсів у майбутньому.

Для ефективного управління персоналом на підприємстві важливо систематично планувати потреби в кадрах, розпочинаючи з аналізу наявного персоналу. Це означає оцінку якісних і кількісних аспектів працівників, враховуючи потреби у спеціалістах різного рівня кваліфікації.

Процес починається з детального опису обов'язків і вимог до кандидатів. Це включає в себе визначення ролі працівника, його цілей, відповідальності, необхідних навичок та взаємодії з іншими членами колективу. Далі проводиться оцінка кількості і якості працівників, які вже є у господарстві. Це допомагає визначити, чи вистачає працівників, і чи є потреба у додаткових спеціалістах або зміні в складі. Також враховуються стратегічні цілі і завдання господарства, такі як впровадження нових технологій, розширення виробництва чи підвищення продуктивності. Це дозволяє визначити потреби в персоналі на майбутнє. Після встановлення потреб у персоналі проводиться пошук кандидатів, що відповідають вимогам, що раніше були визначені. Це включає створення чітких критеріїв для оцінки кандидатів та проведення ефективних співбесід.

Другий етап управління персоналом на підприємстві «АХ» - складання «Посадової інструкції», є важливим для чіткого визначення обов'язків і вимог до працівників. Основні розділи такої інструкції можуть включати:

1. Назва підприємства та документа. Основна інформація про господарство та сам документ.
2. Короткі відомості про підприємство. Опис основних аспектів діяльності підприємства.
3. Визначення посади. Чітке визначення посади, включаючи загальний опис її ролі та місце у структурі господарства.
4. Службові відносини. Опис умов праці, прав і обов'язків працівника на даній посаді.
5. Обов'язки та відповідальність. Детальний перелік обов'язків, які входять у сферу відповідальності працівника.

6. Зміст роботи. Подробиці щодо конкретних завдань і функцій, які повинен виконувати працівник.

7. Вимоги до результатів. Очікувані результати від виконання робочих завдань і досягнення цілей.

8. Умови праці. Інформація про робочий графік, умови заробітної плати, відпустки, страхування та інші аспекти праці.

Для ефективного складання такої інструкції рекомендується її узгодження з працівником, який безпосередньо працюватиме з кандидатом на цю посаду. Це дозволяє врахувати практичний досвід та специфіку робочих процесів у господарстві. Крім того, таке узгодження зменшує ризик невідповідності очікувань і можливих конфліктів на робочому місці.

Третій етап, визначення вимог до кандидатів, включає оцінку їх професійних, особистісних та біографічних якостей. Це дозволяє чітко відобразити всі необхідні критерії для відбору кандидатів на конкретну посаду. Визначення вимог до кандидатів можна зобразити у вигляді таблиці (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вимоги до підбору персоналу на ТОВ «АХ»

Група вимог	Приклади вимог
Професійні	- Вища освіта в галузі [вказати галузь] - Мінімум [вказати число] років досвіду в [вказати галузь або тип роботи] - Наявність сертифікатів або ліцензій (якщо потрібно)
Особистісні	- Висока ініціативність та самостійність у прийнятті рішень - Добрі комунікативні навички та здатність до колективної роботи - Стресостійкість та здатність до ефективного управління часом
Біографічні	- Вік від [вказати нижню межу] до [вказати верхню межу] років - Сімейний стан (якщо важливо для вакансії) - Місце проживання (якщо важливо для вакансії)
Фізичні дані	Стан здоров'я
Інші вимоги	- Володіння конкретними програмами або технічними навичками (якщо потрібно) - Готовність до роботи в певний час (змінні графіки, вечірні зміни тощо) - Доступність до транспорту (якщо потрібно для роботи на віддаленій території)

На основі зазначених вимог необхідно підготувати весь набір вимог для конкретної посади. Це прискорить процес відбору кандидатів працівників для господарства.

Науковці М.Ю. Мельник та Л.Г. Саркісян [4] у своїх дослідженнях акцентують увагу на важливості використання сучасних технологій для удосконалення систем управління персоналом. Вони підкреслюють, що існуючий економічний досвід накопичив значну кількість методів управління персоналом, проте для досягнення високої ефективності необхідно застосовувати інноваційні підходи. Одним із таких підходів є впровадження автоматизованих програмних продуктів спеціального призначення.

Серед найбільш відомих зарубіжних програм управління персоналом, які вони відзначають, є такі системи, як SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR [12]. Ці програми відомі своїм високим функціоналом і здатністю покривати різні аспекти управління персоналом, включаючи розрахунок заробітної плати, планування вакансій, аналіз кадрових ресурсів та інші ключові завдання.

Використання таких програмних засобів дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати та автоматизувати рутинні процеси управління персоналом, що в свою чергу сприяє зниженню адміністративних витрат, підвищенню продуктивності та оперативності прийняття управлінських рішень.

Такий підхід є актуальним і в контексті українських підприємств, які також залучаються до використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління людськими ресурсами і досягнення стратегічних цілей.

найбільш відомими програмними продуктами в цій сфері є "Inteam: Діловодство", програма "PersonPro 2.0" і "PersonPro 2.0 SQL", а також "Відділ кадрів" пакету X-DOOR.

Кожен з вказаних вітчизняних програмних продуктів має свої обмеження. Наприклад, в "Inteam: Діловодство" відсутній модуль для розрахунку заробітної плати та відбору кандидатів на вакантні посади. У "PersonPro 2.0" та "PersonPro 2.0 SQL" також немає модуля для розрахунку

заробітної плати, а "Відділ кадрів" пакету X-DOOR не має модуля для планування, навчання та кар'єрного переміщення персоналу.

Порівняно з вітчизняними рішеннями, програмні продукти з зарубіжного походження відомі більшим функціоналом. Однак, їх висока вартість ускладнює їх впровадження на українських підприємствах.

Висновок полягає в тому, що вибір програмного забезпечення для управління персоналом вимагає уважного аналізу потреб бізнесу та можливостей програмних продуктів. Впровадження спеціалізованих систем дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, спрощує рутинні процеси та сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень.

Впровадження спеціалізованих програмних продуктів підвищує ефективність управління персоналом шляхом швидкого ухвалення кадрових рішень, звільнення кадрових служб від рутинних обов'язків та прискорення обміну інформацією. Результати дослідження вітчизняних вчених підкреслюють важливість автоматизації управління персоналом для вітчизняних підприємств; зокрема, 91,3% опитаних вважають її критично важливою. Результати опитування щодо основних переваг автоматизації HR-процесів наведено на рисунку 3.

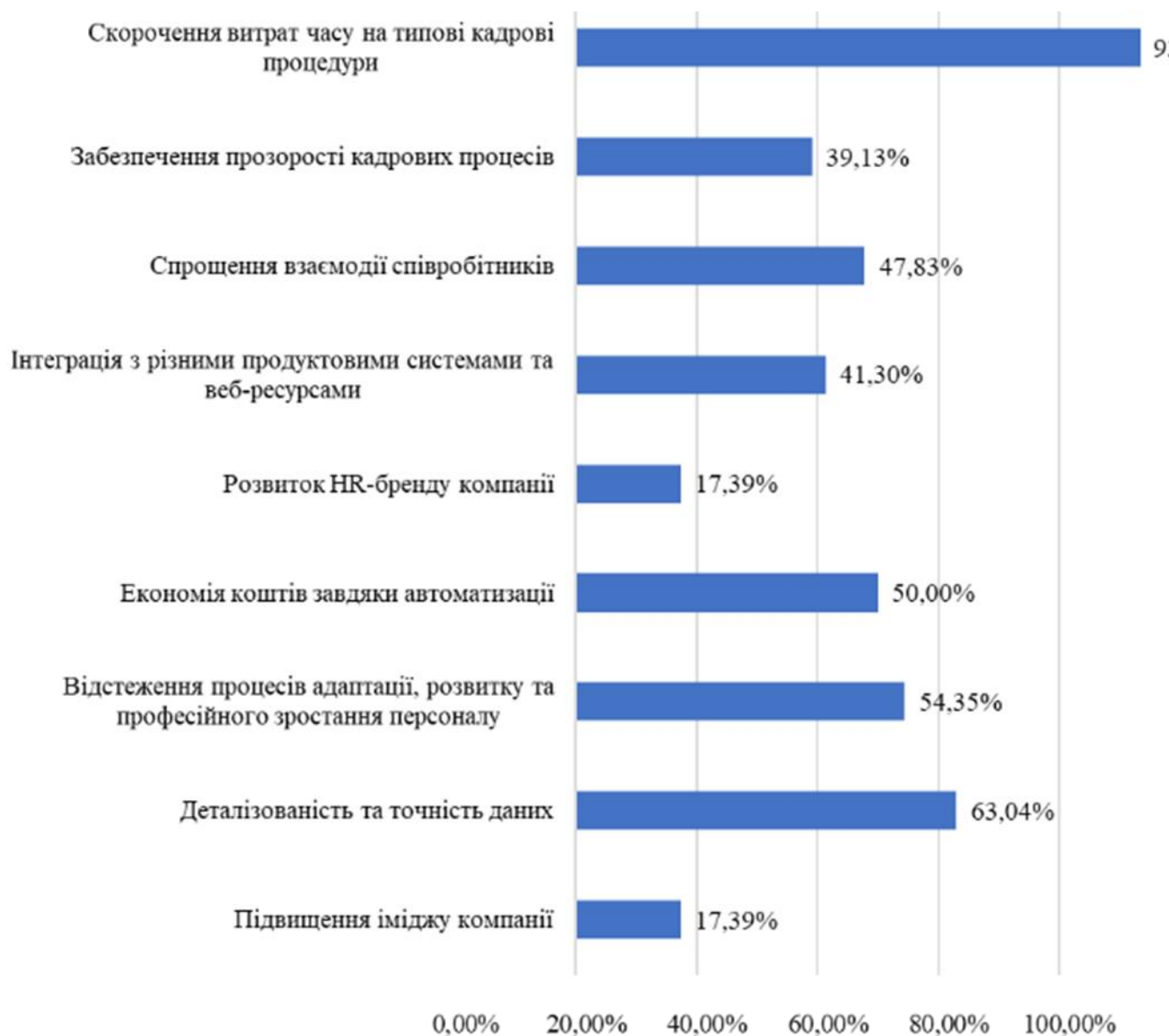


Рисунок 3.1 - Результати відповідей на запитання: «Які, на вашу думку, основні переваги автоматизації HR-процесів?»

Джерело: [3]

*респонденти мали можливість обирати декілька відповідей

Отже, персонал є найважливішим активом будь-якого підприємства, оскільки від його ефективності залежить успіх або невдача на ринку. Це робить систему управління персоналом вирішальним елементом для забезпечення оптимальної роботи персоналу. Справді ефективна система управління персоналом повинна вміти підібрати потрібний персонал, навчити його, належним чином мотивувати та розвивати його професійний потенціал на користь підприємства і самого працівника.

Однак згідно з досвідом більшості вітчизняних підприємств, їх системи управління персоналом часто обмежені рутинними функціями, такими як ведення кадрового документообігу.

У той час як на стратегічно важливі аспекти управління персоналом вітчизняним підприємствам часто бракує часу, для зміни цієї ситуації рекомендується впровадити спеціалізоване програмне забезпечення в систему управління персоналом, яке використовує останні досягнення діджиталізації. Це дозволяє автоматизувати значну частину процесів управління персоналом та ефективно підвищити її функціональність. Кожне підприємство повинно приділяти значну увагу пошуку способів підвищення ефективності своєї системи управління персоналом. Ця система повинна бути постійно удосконалена і максимально автоматизована.

Для досягнення цих цілей важливо вивчати кращий європейський досвід у сфері управління персоналом та адаптувати його до внутрішніх потреб вітчизняного бізнесу.