

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

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

Виконала:

Плавич Марія Олександрівна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Харченко Тетяна Олександрівна
доктор наук з державного управління, доцент
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПСП «АГРО».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агро».....	21
2.2 Оцінка кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві ПСП «Агро».....	27
2.3 Оцінка результативності управління персоналу ПСП «Агро» в системі адміністративного менеджменту.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПСП «АГРО».....	41
3.1 Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналу підприємства.....	41
3.2 Моніторинг стимулів до розвитку персоналу в системі управління ПСП «АГРО»	47
3.3 Обґрунтування заходів з розвитку персоналу ПСП «АГРО» в системі адміністративного менеджменту.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

Факультет

Кафедра

Рівень освіти

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

Другий (магістерський)

073 «Менеджмент»

ОПП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Плавич Марія Олександрівна

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства»

2. База практичного дослідження: ПСП «Агро», м. Суми

3. Науковий керівник: Харченко Тетяна Олександрівна, д.н. з держ.упр., доцент

затверджена наказом по університету «25» 11. 2024 р. № 3878/ос

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 15 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,

фінансова звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного менеджменту

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

- визначити теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ПСП «Агро»;
- провести оцінку кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві ПСП «Агро»;
- проаналізувати результативність управління персоналу ПСП «Агро» в системі адміністративного менеджменту;
- визначити організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналу підприємства;
- провести моніторинг стимулів до розвитку персоналу в системі управління ПСП «АГРО»;
- обґрунтувати заходи з розвитку персоналу ПСП «АГРО» в системі адміністративного менеджменту».

Завдання прийняв до виконання

Дата отримання завдання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>15 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>18 грудня 2025</i>	

Здобувачка _____

Марія ПЛАВИЧ

Науковий керівник _____

Тетяна ХАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Плавич М.О. Управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що розвиток персоналу як система і як процес потребує ефективного управління, включає визначення потреб підприємства і працівників у розвитку, пошук ефективних сучасних форм і методів розвитку персоналу, визначення його доцільності та економічної й соціальної ефективності, формування програм різних груп і категорій працівників. Процес управління повинне розкривати індивідуальний трудовий потенціал працівників, розширювати наявні компетенції, покращувати комунікації. Система управління розвитком персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату.

В другому розділі дослідження підтверджено що оцінка рентабельності продукції свідчить про зростання на 44,74%. Позитивна динаміка також спостерігається у показниках оцінки стану основних засобів. Частка основних засобів в активах підприємства зростає на 34,51% . Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 4,8. Що до оцінки фінансової стійкості: Коефіцієнт фінансової залежності – 1,78; Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів -0.78; Поточна платоспроможність - 1 430 774. Визначено, що головним завданням в системі управління професійним розвитком працівників на підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано що одним із інструментів діагностики стану мотивації працівників ПСП «АГРО», як складової системи управління персоналом є проведення анкетування працівників та визначення низки мотиваційних чинників. Результати проведеного анкетування працівників підприємства визначили наявність певних особливостей. Так, в першу чергу слід зазначити про цільову спрямованість обрання професії в аграрній сфері, гідні умови праці, достатній рівень оплати труда, сприятливе внутрішнє середовище організації, гарний колектив, можливість творчого пошуку та кар'єрного зростання. Визначено наявність чотирьох груп біполярних факторів, котрі містять різновекторні стимули. При цьому слід зазначити, що вагомість даних біполярних факторів має незначну варіаційну розбіжність та характеризується інтервалом значень від 16,03% до 18,8%.

Ключові слова: управління, адміністрування, розвиток, моніторинг, результативність управління персоналом.

SUMMARY

Plavych M.O. Management and administration of enterprise personnel development..

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The first section of the qualification work investigated that personnel development as a system and as a process requires effective management, including determining the needs of the enterprise and employees in development, searching for effective modern forms and methods of personnel development, determining its feasibility and economic and social efficiency, and forming programs for various groups and categories of employees. The management process should reveal the individual labor potential of employees, expand existing competencies, and improve communications. The personnel development management system requires adherence to principles that should be guided by and meet certain standards; therefore, this significantly affects the personnel development process and is a condition for a successful final result.

The second section of the study confirmed that the assessment of product profitability indicates an increase of 44.74%. Positive dynamics are also observed in the indicators assessing the state of fixed assets. The share of fixed assets in the enterprise's assets increases by 34.51%. The current (total) liquidity ratio is 4.8. As for the assessment of financial stability: The coefficient of financial dependence is 1.78; The ratio of borrowed and own funds is -0.78; Current solvency is -1,430,774. It was determined that the main task in the system of management of professional development of employees at the enterprise is to study indicators that characterize the impact of personnel development programs on the effectiveness of personnel activities, as well as its impact on increasing labor productivity and competitiveness of the enterprise.

In the third section of the qualification work, it is substantiated that one of the diagnostic tools for assessing the state of motivation among employees of the Agricultural Enterprise "AGRO", as a component of the personnel management system, is to conduct a questionnaire survey of employees and identify several motivational factors. The results of the questionnaire survey of employees of the enterprise determined the presence of certain features. Thus, first of all, it should be noted that the target orientation for choosing a profession in the agricultural sector includes decent working conditions, a sufficient level of remuneration, a favorable internal organizational environment, a good team, and the possibility of creative search and career growth. The presence of four groups of bipolar factors, each containing multi-vector incentives, was determined. It should be noted that the importance of these bipolar factors exhibits a slight variation and is characterized by a range of values from 16.03% to 18.8%.

Keywords: management, administration, development, monitoring, personnel management effectiveness.

ВСТУП

Актуальність теми Процес управління персоналом займає важливе місце в системі управління і є головним фактором розвитку підприємства. Ефективний менеджмент- одна з передумов для досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту. Підтримка на кожному підприємстві рівня конкурентоспроможності персоналу реалізується через систему розвитку працівників. В результаті процесів професійного та кар'єрного розвитку персонал стає більш продуктивним та отримує додаткові можливості для підвищення рівня добробуту та становища у соціумі. У результаті надання рівних можливостей для зростання усім працівникам покращується соціально-психологічний клімат у колективах, зростає мотивація до подальшого розвитку.

Основним завданням управління розвитком персоналу на підприємстві є підвищення продуктивності праці, підвищення зацікавленості персоналу в результатах діяльності свого колективу та підприємства в цілому, ефективне використання витрат на персонал, що в результаті сприяє зниженню витрат на виробництво продукції. Сучасна система освіти в Україні не може у повній мірі забезпечити кожне підприємство саме тим персоналом, якого воно потребує в певний момент часу, отже, підготовка подальший розвиток працівників безпосередньо на виробництві, а також використання освітніх можливостей підприємства для галузі та території має велике значення та є важливою складовою системи управління персоналом в сучасних умовах.

Інтеграція організаційної та адміністративної підсистем створює основу для ефективної реалізації стратегії підприємства, адаптації до зовнішніх впливів та забезпечення стійкого розвитку. Цілі управління включають в себе не лише внутрішні організаційні аспекти, але й адаптацію до соціально економічних та політичних реалій. Управління повинно бути здатним ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що залежать від громадської та державної діяльності. Процес адміністративного управління впливає на об'єкт шляхом реалізації управлінських завдань та використання адміністративних технологій.

Ключові функції системи адміністративного менеджменту формують принципи діяльності, створюють ієрархію взаємодії та визначають контроль за виконанням завдань. Система адміністративного менеджменту виступає ключовим елементом ефективного функціонування організації, зокрема в контексті змін у зовнішньому середовищі, що обумовлені громадською та державною діяльністю. Для забезпечення успішної реакції на такі зміни, важливо розглядати процес адміністративного управління як динамічний та адаптивний. Однією з ключових функцій адміністративного менеджменту є планування. В контексті змін у зовнішньому середовищі, це означає визначення стратегічних цілей та завдань, необхідних для адаптації до нових умов.

Метою роботи є оцінка системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро» та розроблення напрямів її удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначенно наступні **завдання**:

- визначення теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- формування організаційно-економічної характеристик ПСП «Агро»;
- проведення оцінки кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві ПСП «Агро»;
- аналіз результативності управління персоналу ПСП «Агро» в системі адміністративного менеджменту;
- визначення організаційно-методичних засад удосконалення системи управління персоналу підприємства;
- проведення моніторингу стимулів до розвитку персоналу в системі управління ПСП «АГРО»;
- обґрунтування заходів з розвитку персоналу ПСП «АГРО» в системі адміністративного менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес розробки оцінки системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро» та розроблення напрямів її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади з оцінки системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро» та розроблення напрямів її удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Для дослідження системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро» та розроблення напрямів її удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально- економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, монографії і науково- аналітичні статті особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні моніторингових стимулів до розвитку персоналу в системі управління ПСП «Агро».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро» та обґрунтовано організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналу підприємства. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для системи управління та адміністрування розвитку персоналу ПСП «Агро».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Марія Плавич Теоретичні аспекти системи принципів і методів управління розвитком персоналу підприємства. IV міжнародна науково-практична конференція *«Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації»*. Суми, СНАУ. (18 листопада 2025). с. 237-239.

2. Плавич М.О. Управління та адміністрування розвитком персоналом підприємства. Міжнародна науково-практична конференція *«Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві»*, (3 грудня 2025 року, м. Брюсель).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Одна із найважливіших сфер забезпечення діяльності та ефективності ведення бізнесу є управління професійним розвитком персоналу на підприємстві. Глобалізація економіки та швидкий розвиток суспільства формують процеси для функціонування сучасних економічних систем, що роблять головним чином розвиток знання та вміння кваліфікації, мотивації, здібностей, цінностей, прагнення та увагу до людини як об'єкта управління і ресурсу компанії [1, с. 148].

Ефективність функціонування кожного суб'єкта підприємництва є одним із ключових факторів розвитку персоналу. Спроможність кожного підприємства підвищувати рівень компетентності своїх працівників є одним із показників забезпечення конкурентоспроможності на ринку у тій сфері економічної діяльності, де функціонує суб'єкт підприємництва [2, с. 292].

Персонал підприємства вважають сукупність постійних працівників, які мають професійну підготовку та практичний досвід. Запорукою досягнення високих фінансово-економічних та соціальних результатів діяльності є працівники, які відповідають вимогам успішного ведення бізнесу. Керівництво підприємства повинно створювати та підтримувати внутрішнє середовище персоналу де можна залучити до вирішення як поточних так і стратегічних завдання [3, с. 90].

Значення поняття «персонал» різні вчені пояснюють по-різному. Так, Н.В. Федорова розглядає персонал як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною [4, с. 25].

М.П. Николенко розглядає людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні грають головну роль, це частина економічного і інноваційного простору підприємства. Н.Л. Гавкалова та М.П. Беяцький ототожнюють з термінами «працівники», «кадри» і розглядають його як об'єкт і суб'єкт управління. Лазаренко Л.- особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Бажан М.П. розглядає колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту) [5].

Розглянемо поняття « розвиток персоналу» для розуміння його сутності змісту. О.А. Грішнова зазначає, що розвиток персоналу –це це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює функції: професійної адаптації, визначення потреби у персоналі, відбір і розстановку персоналу, підтримку комфортного соціально-психологічного клімату, вплив на мотивацію праці, оцінювання як кандидатів на вакантні посади, так і поточне періодичне оцінювання за результатами діяльності та інші види оцінки, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [6, с. 74].

На думку В.А. Савченко, розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Останнім часом управління персоналом виступає як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізації стратегії розвитку для досягнення успіху. Поняття «управління персоналом» не потрібно порівнювати з кадрами, тому що у високорозвинених європейських країнах до кадрів відносять тільки управлінців найвищого, середнього рівнів та спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [7, с. 83].

В літературі можна зустріти безліч тлумачень поняття «управління персоналом»: (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Сутнісні визначення поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Донцов А.І.	Діяльність, найважливішими елементами якої являється визначення потреби у персоналі, задіяння персоналу в роботі, вивільнення, розвиток, контроль персоналу, та структурування робіт, манера участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками.
Травин В.В., Дятлов В.А.	Діяльність спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих.
Щокін Г.В.	Процес формування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, направлення на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва та зрештою на покращення якості життя.
Крушельницька О.В.	Специфічна функція української діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.

Джерело: згруповано автором за даними [8, 9]

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- 1) правильний відбір і розміщення працівників;
- 2) оплата праці і мотивація повинні бути справедливими;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації,
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Джерелом розвитку економіки є люди, їх освіта, підготовка, мотивація, вміння та навички. Люди це головний елемент у будь якій системі управління та виробництва. Вони відповідають за усі робочі процеси – придатність обладнання, технологій та інструментів, встановлюють певну кількість функцій, пристосовують під свої можливості структури організацій [8].

В організації виконує роль керівника (суб'єкта) та виконавця (об'єкта) управління. Працівники виступають об'єктом в організації головним складником виробничого процесу. Головний зміст менеджменту персоналу становить планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві.

Персонал – насамперед люди, які характеризуються особистісними якостями. Предметом управління персоналом є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва та використання їх потенціалу. Головною метою менеджменту є навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації для розвитку персоналу в виконанні робіт більш високого рівня [9].

Від наявності кваліфікаційних кадрів та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва і його фінансова стабільність, конкурентоспроможність, та інші фактори.

До напрямів професійного розвитку персоналу підприємства відносяться:

- первинне професійне навчання;
- навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації;
- навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника.

Напрями розвитку персоналу:

- Професійне навчання персоналу;
- Виробнича адаптація персоналу;
- Оцінювання і атестація персоналу;
- Планування трудової кар'єри персоналу;
- Професійна – кваліфікаційне просування робітників та фахівців;
- Формування резерву керівників;
- Службово – професійне просування керівників [10].

Перепідготовка персоналу спрямована на здобуття працівниками кваліфікації за іншою спеціальністю, метою якої є оперативне забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок. Підвищення кваліфікації спрямоване на навчання, що забезпечує вдосконалення та розвиток, який необхідний для ефективного вирішення професійних завдань працівника на підприємстві [11].

Основою для аналізу розвитку персоналу підприємства та його структура є бізнес -план. Його аналіз можна провести для того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід

на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, які у персоналу є необхідні компетенції та можливості. На цьому ж етапі необхідно також визначити загальні напрямки реалізовувано програми розвитку персоналу [12, с. 38]. Цілі розвитку персоналу з позиції роботодавця цілями розвитку персоналу є:

- формування персоналу та організація його діяльності і управління;
- оволодіння уміннями визначати, розуміти і вирішувати проблеми; відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу в систему культури підприємства;
- гнучке використання персоналу;
- адаптація працівників до умов праці та соціального і виробничого середовища;
- впровадження інновацій тощо.

З позиції працівника цілями його розвитку є:

- підтримка на відповідному рівні або підвищення професійної кваліфікації;
- отримання професійних знань;
- розвиток здібностей до мислення, планування, організації роботи. управління часом, управління мотивацією, емоційними станами [13, с. 215].

Отже, ефективне функціонування підприємства потребує постійного вдосконалення та розвитку компетентності працівників. Персонал будь-якої категорії, професійної чи кваліфікаційної групи повинен мати високу кваліфікацію, володіти необхідними для виконання своїх професійних обов'язків компетенціями, що дозволить виконувати зобов'язання підприємства щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості в умовах, коли вимоги та очікування споживачів постійно зростають.

Розвиток персоналу як система і як процес потребує ефективного управління, включає визначення потреб підприємства і працівників у розвитку, пошук ефективних сучасних форм і методів розвитку персоналу, визначення

його доцільності та економічної й соціальної ефективності, формування програм різних груп і категорій працівників [14, с. 253].

Всебічний розвиток персоналу це складний та комплексний процес, він може реалізовуватися на підприємстві у часовому та просторовому вимірах, але не завжди є достатньо ефективним за результатами аналізу.

Процес управління повинне розкривати індивідуальний трудовий потенціал працівників, розширювати наявні компетенції, покращувати комунікації.

Система управління розвитком персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату [15, с. 92].

Таблиця 1.2 – Складові процесу розвитку персоналу

Пошук	Стимулювання
Професійне навчання персоналу	Виробнича адаптація персоналу
Оцінка та атестація персоналу	Планування трудової кар'єри
Оптимізація морально- психологічного клімату в колективі	Профорієнтація робота з персоналом
Професійне- кваліфікаційне просування працівників	Формування кадрового резерву

Джерело : згруповано автором за даними [16, 9]

Результативність управління розвитком персоналу залежить;

- від якісного професійного відбору персоналу під час пошуку та наймання на вакантні робочі місця і посади;
- від рівня професійної, психологічної та трудової адаптації прийнятих працівників;
- від ефективності організації та методів оцінювання персоналу, професійно- кваліфікаційного просування.

Одним із основних елементів системи управління розвитком персоналу є професійне навчання працівників. Наразі існує багато видів, форм і методів організації професійного навчання персоналу. Методом професійного навчання — називають сукупність прийомів і способів формування знань, умінь і навиків.

Універсального та такого, щоб усім підприємствам підходив, методу навчання не існує, тому що в кожному методі є свої переваги і недоліки. Програми професійного навчання розробляються на підприємствах, складаються з різних елементів [17, с. 136].

Цілеспрямоване професійне навчання кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання.

Підготовка працівників безпосередню на робочому місці має оперативний характер, завжди цілеспрямована, орієнтована на засвоєння певного трудового процесу, виконання конкретної роботи, та не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації [18].

Таблиця 1.3 - Види професійного навчання за кваліфікаційними ознаками

Кваліфікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Учасників процесу навчання	- самонавчання - внутрішнє - зовнішнє
Кількості слухачів	- індивідуальне - групове
Цільового призначення	- первинна підготовка - перепідготовка - підвищення кваліфікації - адаптаційне навчання
Поєднання процесу навчання і роботи	- відривом від місця роботи - без відриву від місця роботи
Тривалості навчання	- короткострокове - середньострокове - довгострокове

Джерело: згруповано автором за даними [18]

Стажування як метод навчання на робочому місці припускає навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякої частки відповідності.

Підготовка в проектних групах передбачає співробітництво, що здійснюється в навчальних цілях, між проектними групами, які створені на підприємстві для розробки і вирішення завдань, обмежених певним часовим терміном. Через те, що навчання на робочому місці є вузькоспеціалізованим, воно не дозволяє працівникові абстрагуватися можливості для формування

принципово нових професійних навичок та вмінь. Для таких цілей більш ефективним є навчання поза робочим місцем, але воно пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків [19, с. 96].



Рисунок 1.1 - Методи професійного навчання

Джерело: згруповано автором за даними [18-19]

Методи навчання поза робочим місцем:

- Тренінги – формування навичок та вмінь, передає спресований, практично орієнтований досвід в інтенсивному режимі.
- Самостійне навчання.
- Моделювання – відтворення реальних умов праці.
- Рольові ігри (моделювання рольової поведінки).
- Реактивний та про активний тренінг. Реактивний тренінг зніціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему у сфері діяльності підприємства. Про активний тренінг здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами підприємства щодо забезпечення відповідним персоналом.

- «Мозкова атака» — розв’язування невідкладних завдань за дуже обмежений час.

- Мета план – спосіб дискусії, що містить у собі елементи мозкової атаки, аналізу випадків та є незамінним для розв’язання складних завдань. Активні і пасивні методи [20, с. 121].

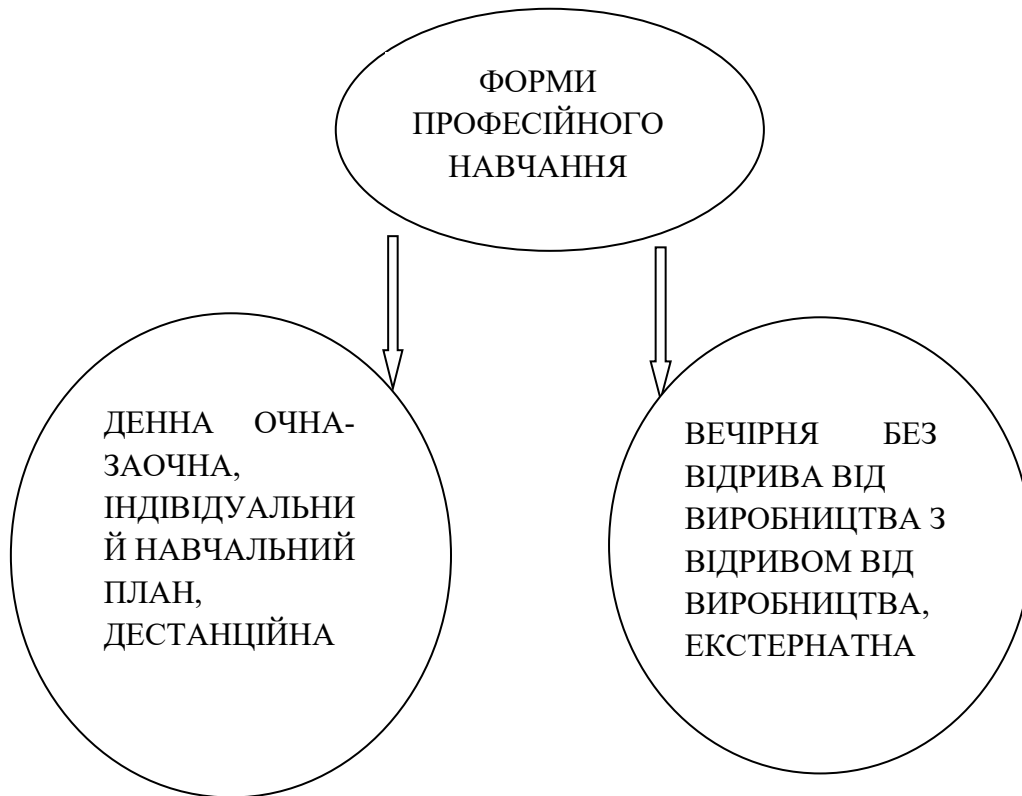


Рисунок 1.2 - Форми професійного навчання

Джерело: сформовано автором за даними [21, с. 50]

Навчання; наставництво; ротація; тренінг; аналіз конкретних ситуацій. Для покращення організації навчання персоналу застосовуються конкретні форми навчання. Форми навчання – це види організації взаємодії слухачів і учнів у навчальних групах, окремих слухачів чи учнів між собою, з викладачами в межах різних видів занять. Форми навчання повинні обиратися з урахуванням таких критеріїв, як зручність для організації і працівника, тривалість і якість навчання. Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності, є систематична самоосвіта. Систематичне самостійне

навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником [22, с. 130].

У виборі програми розвитку персоналу підприємства істотну роль відіграє її вартість. Бюджет на професійне навчання знаходиться в прямій залежності від кількості учнів і від того, наскільки велика потреба організації в навчанні. Вибір методів навчання залежить і від характеристик слухачів і від інших факторів, що обумовлюють особливості організації навчального процесу. Важливо також враховувати наступні принципи навчання дорослих: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду, участь у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу,

Зміст моделі управління розвитком персоналу являє собою певну сукупність ознак елементів, які відрізняють дане підприємство у поведінці відносно розвитку його персоналу [23, с. 105]. На практиці діяльності зарубіжних та українських підприємств можна виокремити наступні моделі:

- ✓ Модель конкурентних переваг.
- ✓ Модель підтримки працівників.
- ✓ Моделі управління розвитком персоналу.
- ✓ Модель підтримки суспільства.
- ✓ Модель людського розвитку.

Світові тенденції корпоративного розвитку свідчать, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати більшою мірою лягає на працівника і його керівника. Тому сучасними методами розвитку персоналу сьогодні є: коучинг, e-learning, buddying, shadowing, secondment [24, с. 137].

Таким чином, формування та впровадження на підприємстві системи розвитку персоналу є об'єктивною необхідністю, а пошук методів організації та форм реалізації розвитку працівників стає чинником забезпеченням конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства у ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПСП «АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агро»

ПСП «Слобожанщина Агро» було засновано 13.02.2001р. Код ЄДРПОУ 03800113. На сьогоднішній день розмір статусного капіталу юридичної особи складає 94 294 125,00. Уповноваженою особою є Мірошніченко Олександр Миколайович, Волик Ольга Михайлівна, Зуєва Зульфія Назірівна.

Основним видом Діяльності ПСП «Агро» являється 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Також підприємство має право займається й іншими видами:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів

01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників

01.50 Змішане сільське господарство

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 Після урожайна діяльність

01.64 Оброблення насіння для відтворення

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)

52.10 Складське господарство

56.29 Постачання інших готових страв

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

49.20 Вантажний залізничний транспорт

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

Серед представлених напрямів діяльності ПСП «Агро» ключовими вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Ресурсний потенціал ПСП «Слобожанщина Агро» надає змогу для подальшого розвитку. Динаміка основних економічних показників підприємства собівартості за видами продукції сільського господарства за період 2022-2024 рр. наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка собівартості виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, 2022-2024 рр.

Назва виду продукції	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-	Відхилення 2024р. до 2023р., +/-
Продукція рослинництва – усього	530 511,6	713 124,9	713 147,3	182 635,7	22,4
Культури зернові та зернобобові	405 102,8	588 726,1	574 221,1	169 118,3	-14 505
у тому числі пшениця	93 090,4	149 252,8	95 178,6	2 088,2	54 074,2
кукурудза на зерно	312 012,4	439 473,3	479 042,5	167 030,1	39 569,2
Насіння соняшнику	125 408,8	124 398,8	138 926,2	13 517,4	14 527,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Представлені в таблиці 2.1 дані свідчать про зріст вирощування зернових культур в 2024р в порівнянні з 2022р. Продукція рослинництва – в абсолютному вимірі зросла на 182635,7. Культури зернові та зернобобові - 169118,3; у тому числі пшениця - 2088,2; кукурудза на зерно - 167030,1; насіння соняшнику - 13517,4.

Динаміка фінансових показників наведена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни фінансових показників ПСП «Агро», 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до	
				2022 р., +/-	2023р., +/-
Дохід, грн.	778090000	840709000	2113051000	1334961000	1272342000
Чистий прибуток,	183993000	116882000	445297000	261304000	328421000
Активи	2877620000	3550638000	3552167000	674547000	1529000
Зобов'язання	288436000	632258000	443325000	154889000	188933000
Середня зарплата до оподаткування	18260	25282	30262	12002	4980
Кількість працівників	257	256	254	3	1

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Представлені в таблиці 2.2 дані свідчать про зростання обсягів товарної продукції підприємства в 2024р в порівнянні з 2022р на 1334961000 грн. Чистий прибуток- на 261304000 грн. Активи за цей період зріс на 674547000 грн. Що стосується зобов'язання, то воно збільшилось на 154889000 грн. Середня зарплата на одного працівника збільшилась на 12002 грн. Кількісний склад зменшився на 3 працівника. Таким чином робим висновок про позитивну динаміку фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників підприємства ПСП «Агро»

Група	Індикатор	Значення
Загальна діяльність	рентабельність	44,74%
Основні засоби	Частка основних засобів в активах підприємства	34,51%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	4,8
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,78
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,78
	Поточна платоспроможність, грн.	1430774

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024 рр.

Згідно з даними підприємства оцінка рентабельності продукції свідчить про зростання на 44,74%. Позитивна динаміка також спостерігається у показниках оцінки стану основних засобів Частка основних засобів в активах підприємства зростає на 34,51% . Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 4,8. Що до оцінки фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової залежності – 1,78; коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів -0.78; поточна платоспроможність - 1 430 774 грн.

В таблиці 2.4 добре спостерігаються позитивну динаміку виробництва по вирощуванню зернових культур. Порівняно з 2022 р вирощування з озимої культури підвищилась на 58489,25 ц.

Таблиця 2.4 - Динаміка виробництва основних культур ПСП «Агро», 2022-2024 рр.

Назва с/г культур	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-	Відхилення 2024р. до 2022р., +/-
Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц.					
Пшениця озима	75 065,68	84 554,19	133 554,93	58489,25	49000,74
Пшениця яра	-	716,92	407,47	407,47	-309,45
Кукурудза	506 284,23	554 702,12	559 355,88	53071,65	4653,76

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Збір ярової пшениці у 2022 року у звіті не фіксується, але порівняно з 2023 р зменшилось на 309,45 ц. Збір кукурудзи в досліджений період виріс на 53071,65 ц.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів ПСП «Агро», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-	Відхилення 2024р. до 2023р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	778 090	840 709	2 113 051	1334961	1272342
Валовий: прибуток	397 150	259 856	880 410	483260	620554
Інші операційні доходи	26 133	43 213	43 642	17509	429
Фінансовий результат від операційної діяльності	238 026	83 590	536 567	298541	452977

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024 рр.

Дослідження тенденцій щодо зміни валового прибутку підприємства ПСП «Агро» свідчить про їх співставність із дослідженими показниками щодо вартості товарної продукції. Так, обсяг валового прибутку в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. піднявся на 483260 грн. Аналогічна позитивна динаміка щодо обсягу чистого прибутку підприємства. В досліджуваному періоді в абсолютному вимірі прибуток склав 1334961 грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності згідно даним фінансової звітності підвищилось на 298541 грн. Середньомісячна заробітна плата на одного

працівника за цей період також значно зросло, з 18260 грн в 2022 році до 30262 грн в 2024 році. Тобто заробітна плата піднялась на 12000 грн на місяць (рисунок 2.1)

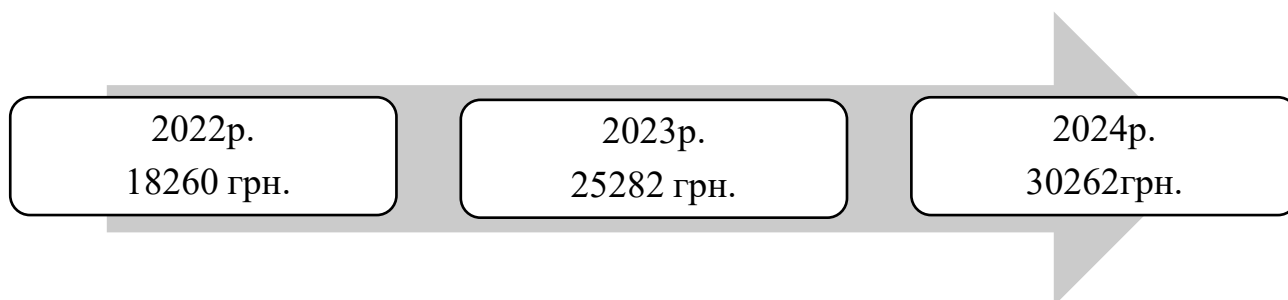


Рисунок 2.1 - Динаміка середньомісячної заробітної плати на одного працівника, 2022-2024 рр.

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

На малюнку 2.1 ми спостерігаємо, що за цей час робочий персонал підприємства з 2022 по 2024рр. майже не змінився, незначно скоротилось кількість працівників, а саме на 3 людини. В 2022 році було 257 працівників, в 2024 році – 254.



Рисунок 2.2 - Динаміка кількості працівників на підприємстві ПСП «Агро», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Динаміка зміни значень фінансового результату відповідає загальній тенденції щодо діяльності підприємства ПСП «Агро» і характеризується підвищенням значень показників в 2024 р. Динаміка зміни вартості основних фондів підприємства має позитивну тенденцію та характеризується зростанням в досліджуваному періоді.

Динаміка прибутку доходів підприємства ПСП «Агро», (рисунок 2.4).

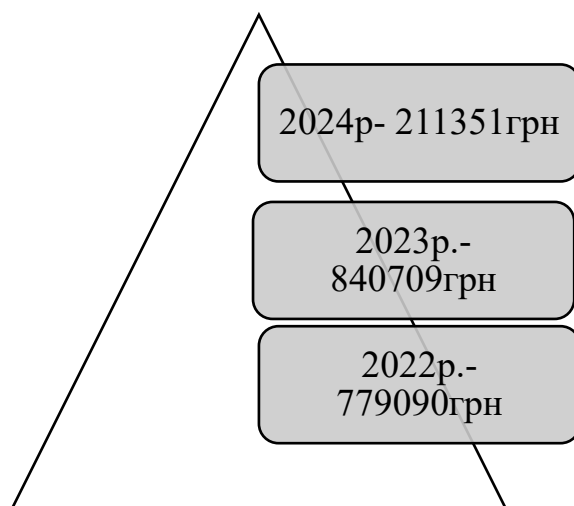


Рисунок 2.3 - Динаміка доходів підприємства ПСП «Агро», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників за 2022-2024 рр. свідчить про значне підвищення доходів. В цілому визначає його діяльність як рентабельну та прибуткову.

2.2 Кількісний і якісний склад на підприємстві ПСП «Агро»

ПСП «Слобожанщина Агро» займає лінійно- функціональною структуру. З деяких питань функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланки. Наприклад інженер машино-тракторної станції сам вирішує який водій чи механізатор буде ремонтувати сільськогосподарську техніку фірми, при цьому терміни виконання ремонту треба узгоджувати з головним інженером та

агрономом підприємства та звітує їм, бо саме вони створюють узгоджений план виїзду та роботи с/г техніки на полях.

Головний агроном та головний інженер, а також всі інші керівники підприємства узгоджують свої дії між собою, для нормального функціонування підприємства (наприклад при посіві між собою взаємодіють інженерна, агрономічна, диспетчерська-логістична служби, а також комерційна -фахівець із закупівлі запчастин та служби безпеки підприємства і звичайно бухгалтерія). Саме керівники всіх підрозділів підприємства звітують та узгоджують свої дії із директором підприємства, тобто кожен керівник виконує свої функції управління, вирішує питання які обумовлені їх функціональною спеціалізацією, але має певні рамки своїх рішень та дій.

При лінійно-функціональній структурі управління кожен робітник знає свої обов'язки та свої задачі, чітко розуміє що повинен звітувати та узгоджувати свої дії із керівником, але в той же час має можливість проявити свої таланти та ідеї в межах своєї компетентності, або розширити свої рамки роботи та повноважень, але тільки після узгодження керівника. Це впливає на трудову поведінку працівників вони стараються старанно виконувати свої функціональні обов'язки, бо чітко розуміють що їх дії контролюють та оцінюють. Кожен працівник розуміє, що виконання чи не виконання його проф. обов'язків впливає на його матеріальне забезпечення (преміювання або де преміювання), особливо старанних відзначають окремо.

Середня кількість працівників на 2024 рік становить 254 співробітників, з яких виробничий персонал – 172 особи, адміністративний персонал 82 особи, з них 51 жінка та 203 чоловіків. Серед працівників підприємства переважає кількість кваліфікованого персоналу: комбайнери, водії, трактористи, механізатори, працівники майстерень, комірники – близько 62 % та 38% фахівців та висококваліфікованого персоналу: агрономи, інженера, логісти, диспетчера, юристи, бухгалтери, економісти, землевпорядники.

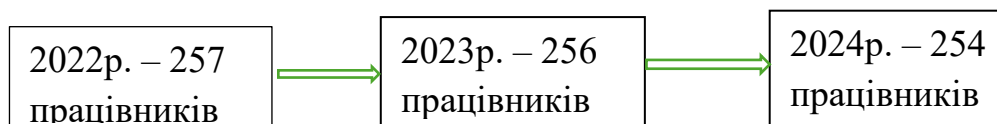


Рисунок 2.4 - Кількість працівників на підприємстві ПСП «Агро».

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Організаційну структуру ПСП «Агро» можливо представити за допомогою наступної схеми (рисунок 2.5)

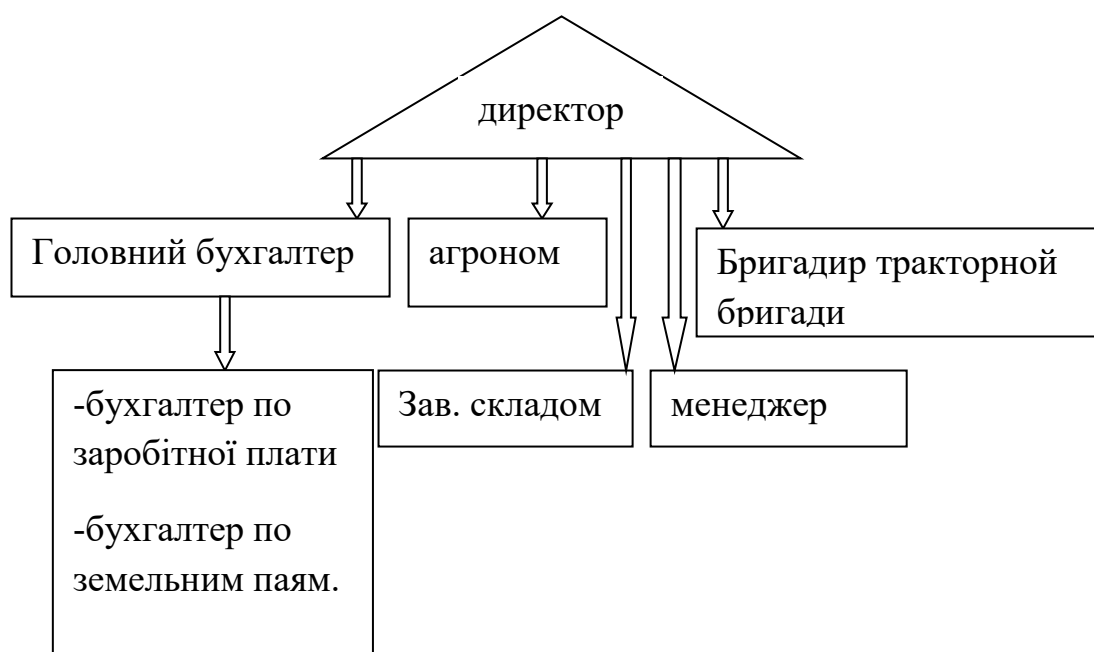


Рисунок 2.5 - Організаційна структура ПСП «Агро»

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Форма оплати праці в ПСП «Слобожанщина Агро» погодинна з системою мотивації: вона складається з постійної частини – окладу погодинного; змінної частини - регулярні премії на основі КРІ та додаткових заохочень преміювань – виплата премій за виконання особливо складних і відповідальних доручень, додаткових завдань та річних премій за системою КРІ. Додатково працівники можуть отримати матеріальну допомогу в разі особливих чи складних життєвих

обставин, згідно «Положення про розмір матеріальної допомоги для працівників».

Методика ефективності системи розвитку персоналу підприємства представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності системи розвитку персоналу підприємства

Показник	Методика розрахунку
Витрати на розвиток персоналу	
Частка витрат на реалізацію програм розвитку	Відношення витрат на розвиток до загальних витрат підприємства
Витрати на одного працівника	Витрати на програму розвитку, поділені на кількість працівників, що приймали участь у програмі
Витрати на годину навчання (реалізації програми розвитку)	Загальні витрати на навчання поділені на кількість годин навчання
Віддача витрат на реалізацію програми розвитку персоналу	
Досягнута економія по відношенню до витрат на програму	Загальна економія за рахунок використання не використаних раніше ресурсів або запобігання втрат, поділена на суму витрат на програму розвитку
Відсоток покращення виробничих показників після участі у програмі розвитку в розрахунку на один курс	Відсоток працівників, які поліпшили виробничі показники (різниця в показниках до і після участі у програмі), для кожної групи, усереднений по всім протестованим групам
Дохід в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний дохід, поділений на кількість працівників
Прибуток в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний прибуток від операційної діяльності до оподаткування, поділений на кількість працівників
Забезпечення програми розвитку персоналу кваліфікованими фахівцями	
Кількість співробітників відділу навчання та розвитку персоналу на 1000 працівників підприємства	Чисельність працівників відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу (служби управління персоналом), поділене на загальне число працівників $\times 1000$
Оцінка роботи підрозділу навчання та розвитку персоналу	
Задоволеність з боку споживачів послуг підрозділу (відділу) навчання та розвитку персоналу	Відношення кількості споживачів послуг відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу, які дали оцінку "хороша робота" або «ефективна робота», до загальної кількості споживачів послуг, що заповнюють оціночні листи
Ефективність (результативність) програми розвитку	
середній відсоток успішності (результативності) навчання в розрахунку на одну програму навчання (розвитку)	Відсоток успішності (результативності) програми розвитку (різниця між результатами тестування до і після участі у програмі) для кожної групи, усереднений по всіх групах, які пройшли тестування

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності 2022-2024рр.

Нематеріальні заохочення для працівників: проведення корпоративних спортивних змагань, участь працівників у мотиваційних поїздках за кордон.

Оцінювання якісного складу персоналу.

- Завдання, які потрібно вирішити при оцінці якісного складу персоналу;
- Підбір нових працівників;
- Висування кандидатів в резерв та на нові посади;
- Планове просування працівників по службі;
- Раціоналізація засобів і методів роботи;
- Створення ефективної системи мотивації працівників;
- Аналізу ефективному навчанню працівників;
- Аналізу роботи трудових колективів та окремих працівників.

Цілі, які ставить перед собою апарат управління проводячи оцінку якісного складу персоналу:

- прийняття об'єктивних рішень;
- забезпечення менеджерів інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;
- орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку.

При цьому менеджери повинні враховувати наступні проблеми:

1. Оцінка персоналу передбачає визначення бажаних балів і коефіцієнтів, яких повинен досягти кожен працівник. Тому постає проблема в ефективності таких стандартів для всіх, та неможливості їх охопити багато факторів.

2. Збирання інформації по працівнику. Через недостовірність усних джерел інформації здійснюється пошук документального підтвердження, що займає багато часу і є не завжди можливим.

3. Збереження інформації по оцінці працівників. На великих підприємствах можуть виникати проблеми з втраченими документами по працівнику, що може вести похибку в оцінці працівника.

4. Визначення професійного кваліфікаційного рівня працівників є загальною категорією для визначення якої впливають наступні ознаки: освіта,

стаж роботи, активність, підвищення кваліфікації. Перелічені ознаки не завжди відповідають якісним показникам, чим створює похибку в оцінювання працівника.

5. Надмірна суб'єктивність, через вірогідну недостовірність кількісних показників, може призвести до ігнорування важливих якостей і помилкових рішень.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів має велике значення у вирішенні певних проблем. До цих проблем відносять: неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці; плинність кадрів на підприємстві тощо.

Трудові ресурси – це промислово-виробничий персонал суб'єкта господарювання, який володіє певною освітою та кваліфікацією і вагомою складовою якого є робітники.

Отже оцінимо, повноту використання трудових ресурсів за кількістю відпрацьованих днів і годин, а також за ступенем використання фонду робочого період. Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня.

$$\text{ФРЧ} = \text{КР} * \text{Д} * \text{Т}$$

Де КР – чисельність робітників;

Д – кількість відпрацьованих днів, у середньому;

Т – середня тривалість робочого дня.

$\text{ФРЧ} = 254 * 24 * 8 = 48768$ -середній фонд робочого часу на всіх працівників за місяць.

Якщо відпрацьовано менше днів або годин, то можна визначити надпланові витрати робочого часу. Управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві може відбуватися у певній послідовності.

Таким чином, оцінювання ефективності професійного навчання є важливим елементом управління розвитком персоналу. Витрати на навчання

повинні принести підприємству віддачу у вигляді підвищення ефективності його діяльності, зростання прибутку, повної реалізації місії підприємства.

Витрати матеріальних і людських ресурсів, які пов'язані з підготовкою та реалізацією професійного розвитку персоналу, економічно можуть бути виправдані лише у тому випадку, коли набуваються нові або підвищується рівень володіння компетенціями працівників, що сприяє підвищенню економічної та фінансової результативності діяльності підприємства [25, с. 52].

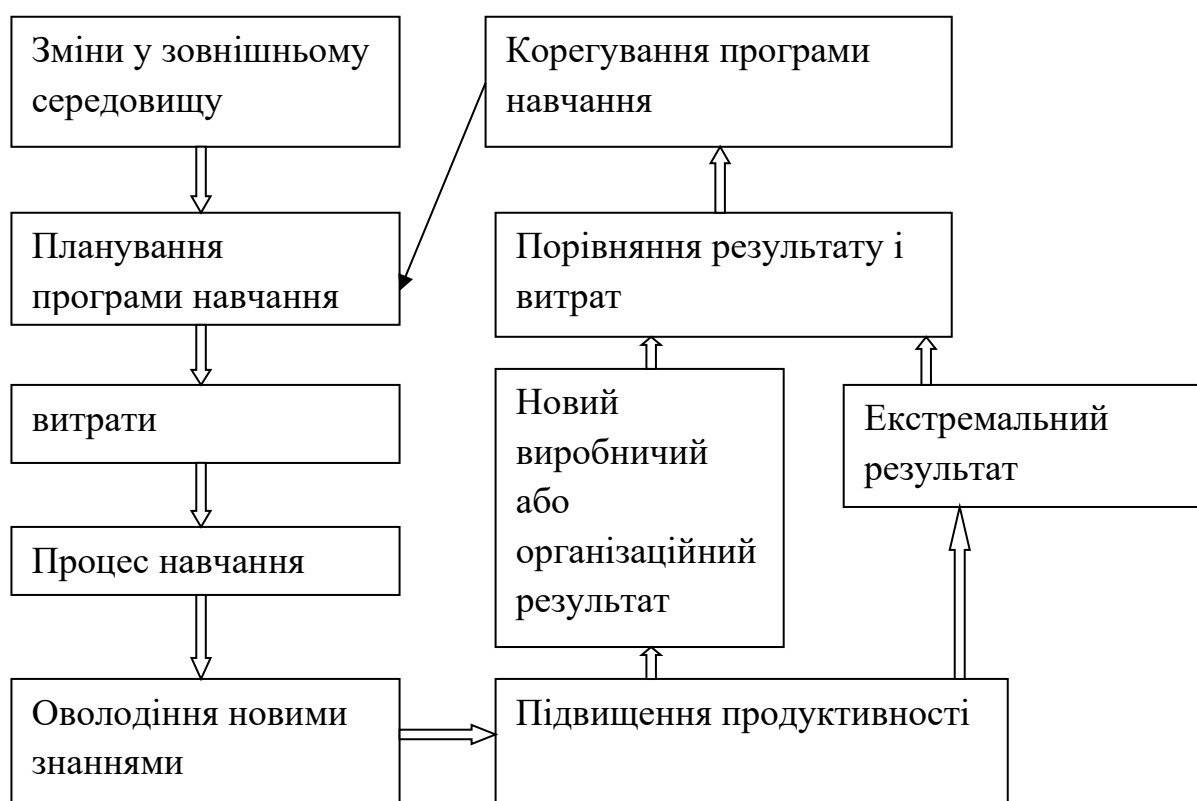


Рисунок 2.6 – Схема управління процесами професійного навчання персоналу підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [23-25]

Оцінка якісного складу персоналу та ефективності управління розвитком персоналу підприємства дозволяє постійно працювати над підвищенням його якості, позбавляючись від таких програм і форм, які не виправдали витрачені на них кошти.

В сучасних умовах побудова системи управління розвитком персоналу на підприємстві з використанням інноваційних технологій і методів є об'єктивною

необхідністю з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності економічної діяльності [26, с. 123].

Формування такої системи дозволить підприємству забезпечити себе робочою силою належного рівня компетентності, і водночас, реалізація програм розвитку персоналу може відбуватиметься з порівняно меншими витратами, ніж пошук, відбір та залучення персоналу необхідного рівня з зовнішнього ринку праці. Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати з урахуванням усіх етапів планування діяльності щодо управління розвитком

2.3 Оцінка результативності управління персоналу ПСП «Агро»

Оцінка ефективності розвитку персоналу є важливим етапом процесу його організації головна мета – встановити користь від навчання кожного працівника, яку отримує підприємство, а також з'ясувати, який методичний підхід виявився чи може бути більш ефективним. Оскільки на програми розвитку витрачаються кошти і ресурси, то важливо визначити, яку користь від цього зможе отримати роботодавець. Залежно від форм і методів професійного навчання працівники можуть складати залік, іспит, писати підсумкову роботу. Можливо організувати проведення ділової гри, виконання практичних та тестових завдань. Основна мета оцінювання ефективності професійного навчання персоналу полягає в аналізі впливу програм, форм і методів організації навчання на кінцеві результати діяльності всього підприємства. Складові елементи ефективності розвитку персоналу наведено на рисунку 2.7.

Процедура оцінки ефективності програми розвитку персоналу зазвичай складається з чотирьох етапів:

1. Визначення цілей. Процес оцінки ефективності починається вже на етапі планування, при визначення цілей розвитку, задаються стандарти і критерії оцінки ефективності програми розвитку.

2. Збір даних до початку реалізації програми.

3. Збір даних в процесі та після реалізації програми розвитку.

4. Порівняння даних, що отримані до початку та після завершення програми розвитку персоналу.

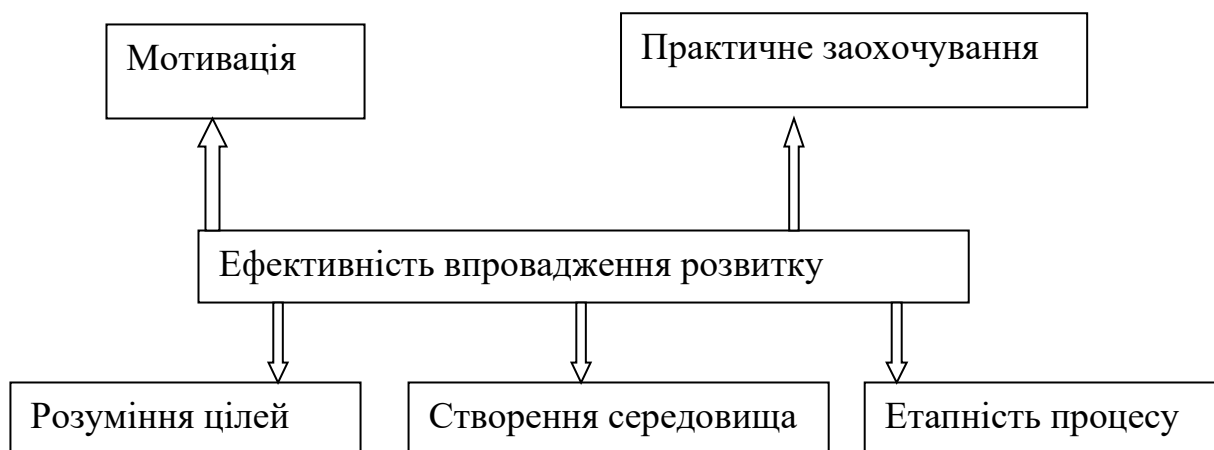


Рисунок 2.7 - Складові елементи ефективності розвитку персоналу

Джерело: розраховано автором

Економічна ефективність професійного розвитку розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат на реалізацію програм чи заходів. Розрахунок порівняльної економічної ефективності навчання здійснюється на основі мінімуму приведених витрат. Соціальна ефективність характеризує відношення соціального ефекту до витрат. Усі види ефективності тісно взаємопов'язані між собою [27, с. 55].

Можливе застосування оцінювання ефективності на основі якісних показників. Так, деякі програми проводяться не для отримання знань, умінь і навичок, а для формування певного типу мислення та поведінки працівників. Для якісної оцінки ефективності процесу розвитку можуть також використовуватися непрямі методи, такі як порівняння результатів тестів, що проводяться до реалізації програми і після, спостереження за поведінкою на роботі тих працівників, що пройшли програму розвитку.

Кількісна оцінка може бути також здійснена за допомогою відносних показників, таких як задоволеність програмою, оцінка засвоєння матеріалу, ефективність задоволення потреб підприємства у розвитку персоналу, які

здійснюються в балах від 0 до 1. Кожному показнику присвоюється свій коефіцієнт вагомості, який може змінюватися відповідно до потреб підприємства. Оцінка ефективності процесу реалізації програми розвитку дозволяє вирішити наступні завдання:

- 1) здійснення контролю за реалізацією програми;
- 2) аналіз та коригування слабких сторін;
- 3) моніторинг ефективності, якості;
- 4) моніторинг результативності;
- 5) розробка та впровадження коригувальних заходів.

Традиційні підходи до оцінки ефективності заходів щодо розвитку персоналу полягають в тому, що після закінчення програми (семінарів, тренінгів, курсів, шкіл тощо) слухачі, як правило, дають свою оцінку у вигляді інтерв'ю або заповнення анкет [28].

До традиційних методів оцінки ефективності навчання персоналу можна віднести також спостереження, статистичний аналіз, самозвіт, тестування тощо. У таблиці 2.6 представлені різні показники ефективності програм розвитку персоналу і методи їх розрахунку, які найчастіше використовуються у практиці зарубіжних компаній [29, с. 138].

Методика Дональда Кіркпатріка – перша, найбільш відома і застосовувана на сьогоднішній день методика оцінки ефективності програм навчання, була розроблена більше 40 років тому. Згідно з цією методикою, оцінка проводиться на чотирьох рівнях: (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 - Методика Дональда Кіркпатріка

Рівень 1.	Реакція слухачів на програму навчання.
Рівень 2.	Оцінка знань і досвіду, отриманих слухачем за програмою навчання.
Рівень 3.	Оцінка поведінки на робочому місці
Рівень 4.	Оцінка впливу програми навчання на бізнес компанії.

Джерело: згруповано автором.

Методика Джека Філіпса – одна з детальних моделей оцінки програм навчання була запропонована Джеком Філіпсом в 1997 році, та являє собою

«модель ROI» («повернення на інвестиції»), яка складається з 6 послідовних кроків.

Модель «таксономія Блума» передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей і представлена 6 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання.

Таблиця 2.8 - Модель «таксономія Блума»

Рівень 1	Знання.
Рівень 2.	Розуміння
Рівень 3.	Застосування
Рівень 4.	Аналіз
Рівень 5.	Синтез
Рівень 6.	Оцінка

Джерело: згруповано автором

Мак Гі пропонує непараметричну оцінку і розглядає поняття результативності та ефективності навчання та їх оптимальне поєднання у вигляді продуктивності навчання. Вимірювання ефективності програми професійного навчання персоналу на підприємстві повинно враховувати специфіку методів і форм, що застосовувались в процесі його організації. Наприклад, при завданні зниження витрат (вартості певних бізнес-процесів), то можна застосовувати наступну методику [30, с. 68].

Частковий економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу, що викликали зміну вартості даного бізнес-процесу, можна визначити наступним чином:

$$E = Co - Ct$$

де: E —частковий економічний ефект;

Co — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

Ct — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од..

«Чистий» частковий економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається наступним чином:

$$EN = Co - Ct - Ce$$

де: EN — «чистий» частковий економічний ефект; Co — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

St — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од.;

Se — вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грошова од.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання [31, с. 34].

В основі процесу оцінки Тайлера лежить цільовий підхід, який складається з наступних кроків:

1. Постановка чітких цілей і завдань.
2. Класифікація цих цілей і завдань.
3. Визначення цілей і завдань в термінах поведінки.
4. Пошук ситуацій, в яких можна перевірити, наскільки цілі досягнуті.
5. Визначення техніки оцінювання.
6. Збір даних, що стосуються ефективності навчання.
7. Порівняння даних про ефективність навчання з даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки.

Відмінності даних повинні вести до внесення змін в програму, після чого цикл оцінювання повторюється.

П. Кірнс вважає, що в процесі оцінки повинна бути встановлена якась вихідна лінія (тобто, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки).

Модель Стафлебіма CIPP (Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукту відома як системна модель). Вона складається з чотирьох основних компонентів:

1) Контекст. Визначається мета, переслідувана аудиторією, а також визначаються потреби, які повинні бути задоволені.

2) Вхід. Визначаються ресурси, можливі альтернативні стратегії, а також визначається найпростіший спосіб задовольнити потреби, встановлені вище.

3) Процес. Оцінюється, наскільки добре виконується розроблений план.

4) Продукт. Оцінюються отримані результати, перевіряється, чи були досягнуті цілі, вносяться поправки, наприклад, як слід розробляти план наступного разу.

Таблиця 2.9 – Показники оцінювання ефективності професійного навчання персоналу підприємства

Економічні	
Кількісні	
Продуктивність праці	Прибуток
Рентабельність	Приріст обсягів виробництва чи наданих послуг
Зниження рівня плинності кадрів	Впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, нових продуктів і послуг
Якісні	
Підвищення якості продукції (робіт. послуг)	Задоволеність працівників компанією
Результати анкетування	Результати тестування
Результати інтерв'ю	Порівняння результатів до і після навчання
Задоволеність слухачів програмами навчання	Формування моделей та типів поведінки працівників
Соціальні	
Рівень задоволення потреб працівників – підвищення рівня мотивації	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Нетрадиційні	
За методикою Д. Кірпатріка: ефективність використання коштів; результативність процесу навчання; відповідність вимогам, пред'явленим до навчання.	За методикою Дж. Філліпса: «модель ROI» - повернення від інвестицій
Модель Блума передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей («таксономія Блума»): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка	Методика Мак Гі ;результативність навчання(оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнес-процесу)
Методика оцінки Тайлера за результатами досягнення цілей навчальних програм	Методика П. Кірнса: визначається вихідна лінія, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки
Модель Стафлєбіма CIPP (Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукт	Модель Берда CIRO, основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат».
«Модель V» Брюса Аарона: «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). «стан обладнання» (рівень 2), «вплив людського фактора» (рівень 3)	

Джерело: згруповано автором за даними [32, 33]

Модель CİRO, розроблена Бердом, охоплює кілька рівнів моделі Кіркпатріка, а саме Рівень 1 і спірний Рівень 4 в тому випадку, якщо результати навчання виражені в термінах комерційного ефекту. Основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат». У багатьох відносинах ця модель дуже схожа на модель CİPP і також має недоліки в деталях та рекомендаціях, а саме як використовувати кожен з чотирьох основних компонентів. Підставою для «Моделі V» Брюса Аарона служить той самий підхід, який використовується у сфері інформаційних технологій при розробці програмного забезпечення.

Ліва сторона буква латинського алфавіту «V» символізує аналіз і розробку. Проходячи її зверху вниз, ви визначаєте свої «бізнес-потреби» (рівень 1), потім «вимоги до роботи устаткування» (рівень 2) і «вимоги до ефективності роботи співробітників» (рівень 3). У найнижчій точці, де з'єднуються ліва і права половини, ви знаходите «результуючу ефективність». Права сторона букви символізує вимір і оцінку. Рухаючись зверху вниз, ви визначаєте «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). Рухаючись по ній зверху вниз, ви прийдете до «стану обладнання» (рівень 2), а потім — «вплив людського фактору» (рівень 3). Система показників оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві зображена в (таблиця 2.9).

Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу розвитку персоналу.. Оцінка ефективності системи розвитку працівників дозволяє постійно працювати над підвищенням якості програм розвитку персоналу. Ефективне управління процесами розвитку персоналу, частиною якого і є професійне навчання, персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших показників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПСП «АГРО»

3.1 Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналу підприємства

Посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік обумовлює перебудову соціально-трудових відносин, розробку інноваційних механізмів управління персоналом, створення нетрадиційних умов для побудови професійної кар'єри, забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, неперервності навчання, запровадження нових форм зайнятості (телезайнятість, фріланс), віртуальної комунікації, участі працівників у прийнятті рішень, виведення формули розміру заробітної плати на основі індивідуальних показників ефективності, об'єднання цілей підприємства, персоналу і суспільства тощо. Трансформація векторів управління персоналом підприємств зумовлює застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом і використання у ній інноваційних технологій [34, с. 317].

Сутність застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом полягає саме у пошуку найбільш ефективного механізму реалізації процесу управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання. Варто наголосити на тому, що вже трансформаційні процеси відстежуються як в організаційній структурі (талант-центри, віртуальні HR-кабінети, аутсорсинг), функціональних напрямках (управління талантами, консолідована інформація, PR-менеджмент, кібернетична безпека, управління проектами), так і в індивідуальному підході до інструментів і технологій розкриття потенціалу працівників (нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і

життям, коворкінг, краудсорсинг, політика соціальної відповідальності). Такі інноваційні трансформації як у системі управління суб'єктів господарювання загалом, так і в системі управління персоналом зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку суб'єктів господарювання, сутність якого полягає в оновленні та забезпеченні гнучкості корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства [35, с. 253].

В економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 3.1), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «управління персоналом» у діяльності суб'єктів господарювання на засадах природовідповідності та інноваційності.



Рисунок 3.1. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом

Джерело: згруповано автором за даними [31, 33]

Важливими компонентами такої парадигми є:

- застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників;
- розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу

управління персоналом;

- застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу;
- впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств [34, с. 320].

На основі проведених у розділі 2 досліджень вважаємо за доцільне запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО» (рисунок 3.2).

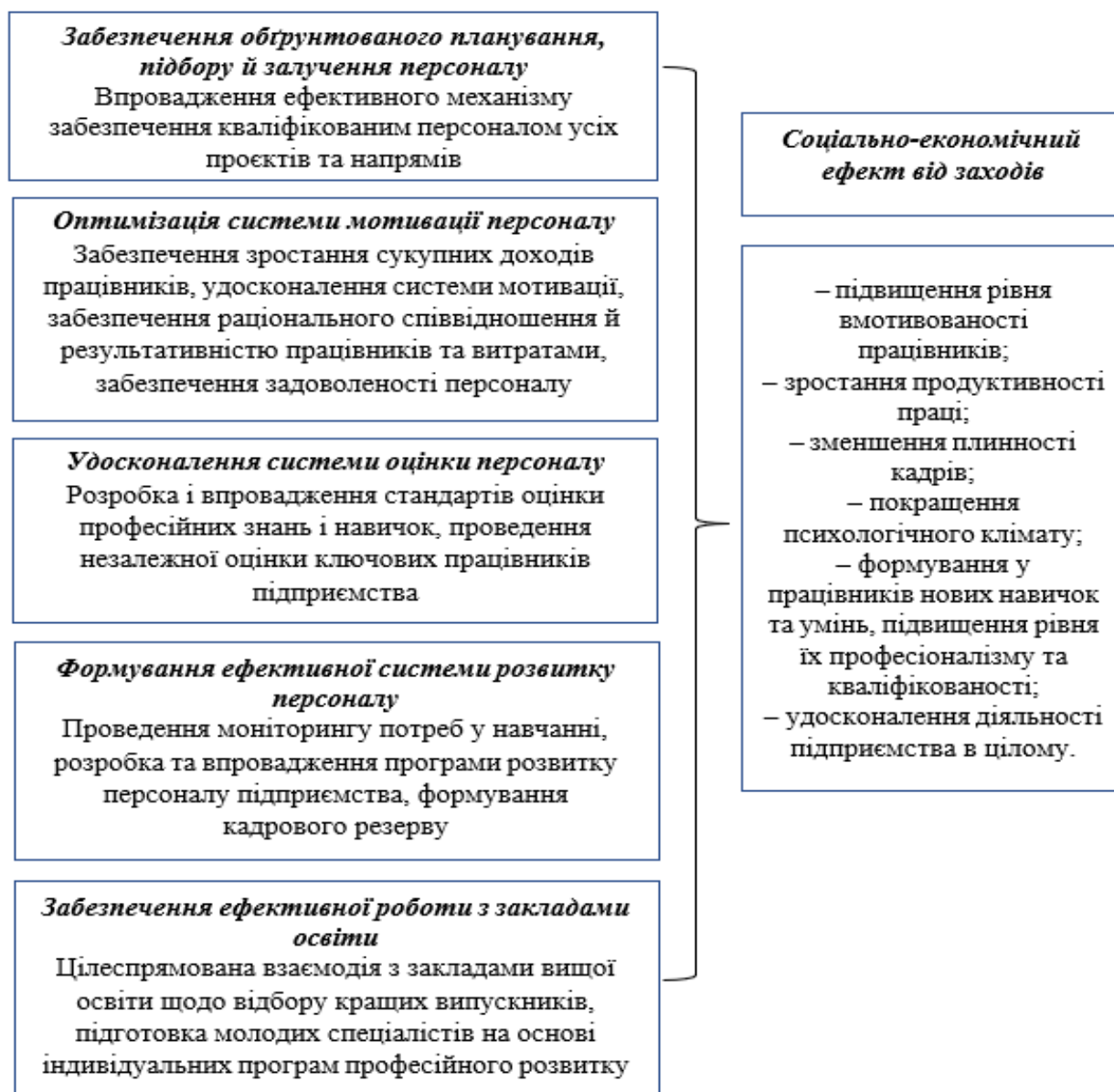


Рисунок 3.2 - Напрями удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО»

Джерело: сформовано автором

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО» потенційно здатні суттєво підвищити показники ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому за умови раціональної їх імплементації.

Важливим компонентом удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО» є також впровадження стратегічного підходу в управлінні. Практичним виявленням впровадження стратегічного підходу є формування стратегії управління персоналом. Вважаємо, що під стратегією управління персоналом варто розуміти комплекс довгострокових заходів, спрямованих на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання персоналом необхідного кількісного та якісного складу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та з метою реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО» є також удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей суб'єкта господарювання.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі ПСП «АГРО» повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом суб'єкта господарювання, повинні змінюватись, а також адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Науковці пропонують структуру мотиваційного механізму, яка включає в себе наступні складові: головна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки, очікуваний результат. Так, головна мета механізму полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його

збереженні. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом суб'єкта господарювання передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво тощо.

При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низько ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності.

При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника.

Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників.

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливою є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Отже, удосконалення системи управління суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО»: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом ПСП «АГРО»

3.2 Моніторинг стимулів до розвитку персоналу в системі управління ПСП «АГРО»

Проведений у другому розділі дослідження аналіз впливу мотиваційних стимулів на ефективність їх діяльності, окреслив значну питому вагу працівників ПСП «АГРО», котрі вважають, що мотивація не є чинником впливу на ефективність їх діяльності. Частка таких працівників в загальній вибірковій сукупності склала 29,7%. Також 6,5% опитуваних працівників досліджуваного підприємства визначили, що вони не можуть визначитись з відповіддю на питання стосовно впливу на їх діяльність мотивації. Дана тенденція обумовлена відсутністю розуміння опитаних респондентів сутності мотивації та тих факторів, котрі є безпосередніми чинниками впливу на їх діяльність.

Розглядаючи систему мотиваційних стимулів, котрі формуються в полі професійної діяльності працівників ПСП «АГРО», слід зауважити, що вони мають відповідну специфіку, в частині формування змісту мотивів та побудови ієрархії вибору. В даному контексті, наукові дослідження формуються на визначенні системи мотивів та стимулів, що забезпечують ефективність кінцевого результату діяльності лікувального закладу. При визначенні ключових стимулюючих чинників системи мотивації персоналу виділяють: можливість реалізації власних особливостей, визначення сприятливих умов діяльності, достатній розмір оплати праці, сприятливі відносини з керівництвом, в тому числі і в частині забезпечення відпочинку працівників [21, с. 48].

За іншим підходом, найбільш вагомими стимулюючими чинниками впливу на ефективність діяльності молодих фахівців є: сприятливе внутрішнє середовище в організації, наявність наставництва від професійних колег, достатній рівень оплати праці, оптимальний рівень завантаженості, сприятливі умови роботи, можливість реалізації власних ідей та кар'єрного зростання, позитивний вплив професійної діяльності на роботу суспільства.

Розглядаючи теорію мотивації розроблену Ф. Херцберг, слід зауважити про визначення в якості ключових чинників наступних складників: досягнення,

визнання, просування, відповідальність, інтерес до роботи, заробітна плата, умови праці, взаємовідносини між працівниками [15].

Представлені підходи до формування мотиваційних стимулів визначають наявність, як подібних, так і відмінних елементів. Дана динаміка обумовлена, як професійною спрямованістю діяльності, так і наявністю або відсутністю морального навантаження. Дана особливість формування системи мотиваційних стимулів пов'язана з різноманітністю діючих напрямів професійної діяльності, впливом зовнішнього середовища, а також сформовано внутрішнього середовища організації. Також наведені характеристики окреслюють необхідність формування певної системи мотиваційних стимулів для кожного окремого виду діяльності.

В окремій проекції слід досліджувати проблему мотивації в частині забезпечення ефективності діяльності працівників, котрі відносяться до профілю працівників з підвищеним ризиком, що безпосередньо несе додаткове психологічне та фізичне навантаження та потребує обов'язкового набуття певних професійних компетентностей та їх постійного удосконалення.

Одним із інструментів діагностики стану мотивації працівників ПСП «АГРО», як складової системи управління персоналом є проведення анкетування працівників та визначення низки мотиваційних чинників. Результати проведеного анкетування працівників підприємства визначили наявність певних особливостей. Так, в першу чергу слід зазначити про цільову спрямованість обрання професії в аграрній сфері, гідні умови праці, достатній рівень оплати труда, сприятливе внутрішнє середовище організації, гарний колектив, можливість творчого пошуку та кар'єрного зростання.

Підсумовуючи проведений огляд мотиваційних стимулів, слід відмітити про наявність низки мотиваційних факторів, котрі здійснюють безпосередній вплив на формування лінійної ієрархічної мотиваційної системи суб'єкта професійної діяльності. Слід зазначити, що формування спонукальних мотивів до певного роду діяльності є не тільки управлінською характеристикою, а також тісно пов'язано з психосемантичними методами побудови простору, оскільки

його побудова є досить розробленою процедурою в психології. Але психосемантичний підхід до побудови мотивації професійної діяльності в ризикових умовах, що передбачає виявлення категоріальних структур індивідуальної свідомості, крізь призму яких вона сприймає мікросоціальне середовища, досі не застосовувався.

Для поглиблення дослідження в частині проведення моніторингу мотиваційних стимулів працівників ПСП «АГРО» доцільно визначити систему стимулів для формування мотивації та забезпечення досягнення результативності діяльності з використанням двох багатовимірних методів – факторного аналізу та багатовимірного шкалювання.

Методика дослідження включала порівняльні характеристики двох серій оцінок 12 мотиваторів професійної діяльності, котрі були розроблені Ш. Річі та П. Мартіном [12], групи працівників ПСП «АГРО» , що складається з 76 осіб. До фокус групи були включені представники всіх професій. Список мотиваторів охоплював такі потреби

1. Потреба у високому заробітку та матеріальних винагородах; готовність працювати з хорошим набором переваг та бонусів.
2. Потреба в хороших умовах праці та комфортному середовищі.
3. Потреба в чіткій структуризації роботи, наявність зворотного зв'язку та інформації, які дозволяють оцінити результати вашої роботи.
4. Потреба в соціальному контакті: спілкування з широким колом людей, певний ступінь довіри, тісні зв'язки з колегами.
5. Потреба у формуванні та підтримці багатофункціональних довгострокових відносин, невелика кількість соратників, високий ступінь близькості у стосунках, наявність довіри у вузькому колі.
6. Потреба отримати визнання з боку інших людей, щоб оцінити заслуги, досягнення та успіхи оточуючих та кожного окремого індивідуума.
7. Необхідність постановки великих, складних цілей та їх досягнення ; це показник необхідності слідувати поставленим цілям та самомотивації.

8. Потреба у впливі та владі, готовність контролювати інших; постійна жага конкуренції та впливу.

9. Потреба у різноманітності, змінах та стимулах; прагнення уникати рутинних дій.

10. Потреба в творчому, аналітичному мисленні працівника, відкритість для нових ідей.

11. Потреба в вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості.

12. Потреба відчувати себе потрібним у цікавій, суспільно корисній роботі.

Для проведення оцінки було використано два підходи до внесення результатів експертної оцінки – бальні оцінки та методологію упорядкування стимулів (мотиваторів) в розрізі індивідуальних оцінок.

На першому етапі група експертів здійснювала оцінку значущості представлених 12 мотиваторів, котрі мають безпосередній вплив на досягнення ефективності професійної діяльності працівників за 5-бальною шкалою. На другому етапі, за результатами оцінки мотиваційних характеристик, здійснюється упорядкування кожним з експертів відповідного набору мотиваторів в розрізі вагомості ступеню переваги.

Перша серія оціночних характеристик була сформована у вигляді згрупованих матриць з обов'язковим визначенням усереднених результатів оцінювання мотиваторів. Для забезпечення інтерпретації якісних характеристик у кількісний вимір було застосовано факторний аналіз (метод головних компонент з варімакс-обертанням) [2] і багатовимірне шкалювання (неметричне шкалювання – модель суб'єктивних переваг з оцінкою стресу) [3]. Кількість факторів, необхідних і достатніх для представлення структури мотивації, визначалася на основі критерію Кайзера, тобто число факторів дорівнювало числу компонент, власні значення яких більші 1. В якості критерію розмірності суб'єктивного простору – числа шкал в багатовимірному шкалюванні – використовувалася абсолютна величина стресу – менше 0,1, а також коефіцієнт детермінації – R^2 .

За результатами обробки даних прямого оцінювання виділені чотири значущих біполярних фактори, що пояснюють 71,43% дисперсії оцінок. Отриманий показник вказує на те, що в умовах виконання завдання, спрямованого на оцінку значущості мотиватора, експертами було використано не одну факторну ознаку.

Для інтерпретації отриманих результатів необхідним є вимірювання факторів осей чинників як таких, що фіксують здійснені підстави, суб'єктивні критерії або способи оцінювання. Враховуючи взаємозв'язки між мотивами та підтверджену важливість формування комплексних факторів мотиваційного впливу, розрахуємо фактори, котрі можуть поєднувати декілька мотивів. Отримані розрахункові значення, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оціночні характеристики чинників-мотиваторів діяльності працівників ПСП «АГРО»

Мотиватори		Факторні навантаження			
		F ₁	F ₂	F ₃	F ₄
1.	Креативність	0,828			
2.	Прагнення до досягнення мети	0,778			
3.	Структурованість	-0,662			
4.	Фізичні умови праці		0,787		
5.	Самовдосконалення		-0,746		
6.	Цікава і корисна робота		-0,708		
7.	Високий зарібок			-0,814	
8.	Визнання			-0,693	
9.	Взаємовідносини в колективі			0,614	
10.	Влада та впливовість			0,582	
11.	Різноманітність				0,824
12.	Соціальні контакти				-0,808
Власні значення		2,26	2,25	2,14	1,92
Доля дисперсії		18,80	18,73	17,86	16,03

Джерело: власні розрахунки автора за результатами анкетування

Дані, представлені в таблиці 3.1 характеризують навантаження факторів, знак яких враховувався при інтерпретації чинників. Індивідуальна представленість конструкта мотивація професійної діяльності – це як мінімум чотири суб'єктивні шкали. Отримані результати вказують на те, що перший фактор характеризується 18,80% варіабельності даних. При цьому найбільше

навантаження спостерігається за наступними мотивами: креативність, прагнення до досягнення мети на противагу структурованості дій – мотиви, що мають найбільше навантаження з протилежним знаком. Психологічний зміст даного фактора полягає в тому, що особи, ключовим мотивом діяльності яких є прагнення до креативності, не надають значення вимогам структурованості та порядку в їх професійній діяльності, що призводить до безвідповідального ставлення до діючих вимог. Дана тенденція визначає обернену залежність між мотивами креативність та структурованість. Враховуючи це, даний фактор можна ідентифікувати як «орієнтацію на креативність – орієнтацію на структуру».

Другий фактор було сформовано з урахування значень наступних мотивів: фізичні умови праці на противагу до самовдосконалення та корисної і цікавої роботи. При цьому отримані результати вказують, що дані мотиви мають обернену залежність за результатами оцінок працівників ПСП «АГРО», тобто переважають умови праці в якості результуючого фактора. Очевидно, що зміст цього фактора відображає конструкт «умови праці – зміст праці». Працівники з високими оцінками за даним фактором будуть прагнути до добрих фізичних умов праці, нехтуючи її змістом, і навпаки.

Третій біполярний фактор характеризується наступними залежностями між мотивами: високий заробіток та визнання на противагу прагненню до гарних взаємовідносин, влади та впливовості. Враховуючи, що найбільші факторні навантаження припадають на мотив високого заробітку, матеріального заохочення та мотив взаємовідносин, даний фактор можна інтерпретувати як «орієнтацію на себе – орієнтацію на колег».

Четвертий фактор, котрий було утворено двома мотивами, що увійшли до нього із протилежними знаками, – різноманітністю, прагненням до змін та мотивом соціальних контактів. Дана динаміка в розрізі четвертого біполярного фактора визначає обернену залежність між двома мотивами, котрі характеризуються, в разі обрання вектору розвитку наявність різноманітності, відмовою від забезпечення виконання потреби бути корисним суспільству.

Варіаційна характеристика сформованих факторів мотиваційних стимулів ПСП «АГРО» представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Групи факторів мотиваційних стимулів працівників ПСП «АГРО»

Джерело: розрахунок автора за результатами анкетування працівників ПСП «АГРО»

Представлені на рисунку 3.1 біполярні фактори мотиваційних стимулів визначають незначну варіаційну розбіжність в розрізі досліджуваних мотиваторів.

За результатами проведеного розрахунку визначено наявність чотирьох груп біполярних факторів, котрі містять різновекторні стимули. При цьому слід зазначити, що вагомість даних біполярних факторів має незначну варіаційну розбіжність та характеризується інтервалом значень від 16,03% до 18,8%. При цьому в якості біполярних факторів мотиваційних стимулів обрано наступні групи:

- «орієнтація на креативність – орієнтацію на структуру»;
- «умови праці – зміст праці»;
- «орієнтацію на себе – орієнтацію на колег»;
- «різноманіть – потреба бути корисним».

3.3 Обґрунтування заходів з розвитку персоналу ПСП «АГРО» в системі адміністративного менеджменту

Зручна для співробітників система електронної освіти має багато переваг, зокрема: з її допомогою можна створювати та імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати та розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний засіб, потрібно витратити відповідні ресурси (табл. 3.2) щодо вартості реалізації проєкту вдосконалення системи онлайн-навчання працівників.

Електронні способи навчання є менш витратними, оскільки економія бюджету досягається за допомогою "ефекту масштабу", про що свідчить наступна ситуація в галузі дистанційного навчання: перехід від індивідуальних і неформальних стилів навчання до впорядкування даного процесу, переходу до колективного навчання з урахуванням індивідуальних потреб.

Таблиця 3.2 - Витрати з реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління розвитком персоналу	0
2.	Удосконалення програми	Технічний відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник технічного відділу відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління розвитком персоналу	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління розвитком персоналу	37 000

Джерело: розраховано автором

Менеджер з персоналу щорічно переглядає і за необхідності оновлює

посадові інструкції свого структурного підрозділу. Крім того, щорічно проводиться аналіз потреби в навчанні вже працюючих співробітників складається заявка на навчання та підвищення кваліфікації працівників на майбутній рік. На підставі заявок менеджер з навчання персоналу складає загальний план навчання працівників.

Отже, економічний ефект проявляється у зниженні витрат на управління та покращенні роботи експертів, зменшенні втрат від недостатнього контролю за роботою експертів за рахунок впровадження системи керівництва, своєчасному виконанні та вирішенні проблеми, що впливають на ефективну роботу персоналу, підвищення цінності спеціалістів організації. Психосоціальні ефекти проявляються як підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і нещодавно найнятими експертами; підвищення обізнаності про цілі організації, стратегії та поточну роботу; підвищення рівня відданості її організаційних експертів; покращення соціальної та психологічної атмосфери.

Припустимо, збір у 2023 році становить 582 000 грн або 48 500 грн. середньомісячно. Очікуваний економічний ефект припускається на рівні 700 000.

Таблиця 3.3 - Розрахунок терміну окупності проекту з розвитку персоналу

Період	Економічний результат, тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

Джерело: розраховано автором

Річний економічний ефект - це показник, що характеризує скорочення загальних витрат, пов'язаних із виробництвом річного обсягу продукції підприємства. Його визначення ґрунтується на порівнянні наведеної вартості вартості основного обладнання (заміни).

Знижена вартість означає суму, що включає вартість і одноразові відрахування для інвестицій в основні засоби.

Інакше річний економічний ефект називається економією з допомогою зниження витрат.

Річний економічний ефект можна розрахувати за формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 118\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність як така є складною і багатовимірною категорією, яка зачіпає всі стадії виробництва та всі сфери людської діяльності. Оцінка економічної ефективності відіграє важливу роль у вивченні об'єктивних можливостей, реалізованих в даний момент для досягнення потенційно можливого або реалізованого результату (ефекту) в рамках обмежених ресурсів.

Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{vz} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де EE_p - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві,

грн.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{З_k}{E_p - З_n} \quad (3.3)$$

де $З_k$ - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$З_n$ - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки}$$

Виходячи з отриманих даних, можна стверджувати, що впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ПСП «АГРО» є економічно обґрунтованим, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Крім економічної доцільності запропонованого заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковими вкладеннями, які згодом мають принести ще більшу вигоду як організації, так і її працівникам.

Таким чином, в результаті впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ПСП «АГРО» значно зросте ефективність навчання нових співробітників, а також управління знаннями інших співробітників та організацією системи професійного навчання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо оцінки системи управління та адміністрування розвитком персоналу ПСП «Агро» та обґрунтування напрямів її удосконалення, розробки комплексу теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій.

Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

Визначено, що розвиток персоналу як система і як процес потребує ефективного управління, включає визначення потреб підприємства і працівників у розвитку, пошук ефективних сучасних форм і методів розвитку персоналу, визначення його доцільності та економічної й соціальної ефективності, формування програм різних груп і категорій працівників. Процес управління повинне розкривати індивідуальний трудовий потенціал працівників, розширювати наявні компетенції, покращувати комунікації. Система управління розвитком персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату.

Досліджено, що оцінка рентабельності продукції свідчить про зростання на 44,74%. Позитивна динаміка також спостерігається у показниках оцінки стану основних засобів. Частка основних засобів в активах підприємства зростає на 34,51%. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 4,8. Що до оцінки фінансової стійкості: Коефіцієнт фінансової залежності – 1,78; Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів -0.78; Поточна платоспроможність - 1 430 774.

Визначено, що головним завданням в системі управління професійним розвитком працівників на підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання ефективності є

важливим елементом управління розвитком персоналу, завдань планування діяльності щодо розвитку персоналу та моделей управління процесом розвитку працівників. Ефективність управління розвитком персоналу повинна перевищувати витрати на розроблення, впровадження та функціонування даної системи на підприємстві та забезпечувати зростання економічних і фінансових показників діяльності.

Запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналу ПСП «АГРО»: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом ПСП «АГРО»

Встановлено, що одним із інструментів діагностики стану мотивації працівників ПСП «АГРО», як складової системи управління персоналом є проведення анкетування працівників та визначення низки мотиваційних чинників. Результати проведеного анкетування працівників підприємства визначили наявність певних особливостей. Так, в першу чергу слід зазначити про цільову спрямованість обрання професії в аграрній сфері, гідні умови праці, достатній рівень оплати труда, сприятливе внутрішнє середовище організації, гарний колектив, можливість творчого пошуку та кар'єрного зростання. Визначено наявність чотирьох груп біполярних факторів, котрі містять різновекторні стимули. При цьому слід зазначити, що вагомість даних біполярних факторів має незначну вараційну розбіжність та характеризується інтервалом значень від 16,03% до 18,8%. При цьому в якості біполярних факторів мотиваційних стимулів обрано наступні групи: «орієнтація на креативність – орієнтацію на структуру»; «умови праці – зміст праці»; «орієнтацію на себе – орієнтацію на колег»; «різноманіт – потреба бути корисним».

Обґрунтовано, що впровадження системи дистанційного навчання

співробітників у ПСП «АГРО» є економічно обґрунтованим, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Крім економічної доцільності запропонованого заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковими вкладеннями, які згодом мають принести ще більшу вигоду як організації, так і її працівникам. Таким чином, в результаті впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ПСП «АГРО» значно зросте ефективність навчання нових співробітників, а також управління знаннями інших співробітників та організацією системи професійного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
2. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82 С. 290–297.
3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
6. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
7. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 4, С.82–85.
8. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-4>
10. Cheslavskyi L. Artificial intelligence: issues of ethics and morality.

Hromadska platforma «Spilno», 2019. URL: <https://bit.ly/3O4GC2a>

11. Hussain S. Personality and career choices S. Hussain, M. Abbas, K. Shahzad, S. *Bukhari African Journal of Business Management*. 2017. Vol. 6, 15 February. URL: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

12. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. *Human Resource Management* 11th Edition. NY: McGraw-Hill, 2018. 412 p.

13. Ontrup G., Schempp P. S., Kluge A. Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactiv-ity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 212–232. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>

14. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 251-257.

15. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102.

16. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

17. Гордєєва – Герасимова Л. Впровадження CRM – системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 135-140.

18. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HRслужби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>

19. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103.

20. Краснокутська Н.С., Нащекіна О. М., Замула О. В. Менеджмент:

навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 422 с.

21. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 48– 61.
22. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127-133.
23. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
24. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С 135–141. [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18).
25. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
26. Сімченко Н. О. Парадигми розвитку сучасної науки управління Н. О. Сімченко. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11. С. 122-129.
27. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2021. Вип. 2(58). С. 54–59.
28. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
29. Obelets T., Soloviova M. Implementation of modern technologies in personnel management at the enterprise. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2024. No 29. С. 137-143.

30. HumanResource Technology Market. Report Allied Market Research. 2023. 280 p. URL:: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5751157/human-resource-technology-market-type#src-pos-4>(дата звернення 20.11.2025).
31. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2021. № 4(83), С. 31-37.
32. Васильченко М., Васишин Н.Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>.
33. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В.Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.
34. Устіловська А.С., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Божидай І.І. Теоретичні засади персонал-технологій як інноваційний аспект управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. Випуск № 2(2). С. 315–326.
35. Кустріч Л.О.Інноваційні методи управ-ління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2).С. 250–262.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Баз за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код раєка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	408	1 283
первісна вартість	1001	865	1 781
накопичена амортизація	1002	457	518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 599	8 146
Основні засоби	1010	1 155 059	1 225 937
первісна вартість	1011	1 628 236	1 796 491
знос	1012	473 177	570 554
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвилл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	3 675	65 296
Усього за розділом I	1095	1 286 598	1 423 499
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	659 092	360 491
вироблені запаси	1101	47 192	27 677
незавершене виробництво	1102	50 276	82 811
готова продукція	1103	561 621	250 003
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	149 359	42 639
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 130	33 249
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за віданими авансами	1130	2 547	15 375
з бюджетом	1135	93 384	49 949
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 001	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками зі внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	924 540	1 625 265
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	403 847	16
готівка	1166	1	1
рахунки в банках	1167	403 846	15
Витрати майбутніх періодів	1170	1 341	1 684
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах взаємних коштів	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 264 040	2 128 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 550 638	3 552 167

Пасив	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	94 294	94 294
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	76 655	57 123
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (несокровитний збиток)	1420	1 612 775	1 847 103
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 783 724	1 998 520
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	308 640	245 972
Інші довгострокові зобов'язання	1515	826 016	864 350
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
близької допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв взаємних коштів	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Проголовний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 134 656	1 110 322
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	100 000
Векселі віддані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	140 779	225 812
товари, роботи, послуги	1615	52 206	29 836
розрахунками з бюджетом	1620	3 560	3 256
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	997	851
розрахунками з оплати праці	1630	3 839	3 107
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	30 009	7 399
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	50 838
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 611	7 242
Доходи майбутніх періодів	1665	-	1 391
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	392 257	13 763
Усього за розділом III	1695	632 258	443 325
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста кредиторська заборгованість незалежного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 550 638	3 552 167

Серішник

Ідентифікаційний номер

Розподіл територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Відомості за період, відповідно до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Олександр МІРОШНІЧЕНКО

Катерина НАГІБІНА