

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Яцко Олена Вадимівна

УДК 005:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління операційним персоналом підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,
ст. викладач кафедри
управлінських технологій
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь
керівника)

Київ 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|--------------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 6 |
| 1.1. Сутність поняття та принципи управління персоналом..... | 6 |
| 1.2. Функції, завдання та методи управління персоналом..... | 12 |
| 1.3. Особливості системи управління персоналом..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»..... | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства | 26 |
| 2.2. Аналіз системи управління персоналом на ПСП «Україна»..... | 34 |
| 2.3. Оцінка системи мотивації праці операційних працівників | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»..... | 44 |
| 3.1. Досвід зарубіжних країн щодо управління персоналом підприємства ... | 44 |
| 3.2. Рекомендації щодо процесу управління операційним персоналом підприємства..... | 51 |
| 3.3. Обґрунтування ефективності та доцільності комплексу заходів щодо удосконалення сисеми управління персоналом ПСП «Україна» | 63 |
| ВИСНОВКИ | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 77 |
| ДОДАТКИ..... | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Операційний персонал є ключовим складовим успішної роботи підприємства, оскільки від його ефективності та продуктивності залежить якість виробництва та задоволеність клієнтів. Однак, управління операційним персоналом може бути складним завданням, оскільки вимагає врахування різноманітних факторів, таких як мотивація, навчання та розвиток, оцінка продуктивності, створення командної роботи та багато іншого.

Крім того, управління операційним персоналом стає все більш складним у зв'язку з швидкими змінами в технологічному та бізнес-середовищі. Наприклад, введення нових технологій та процесів може потребувати переосмислення ролі операційного персоналу та їхніх навичок. Крім того, зміна вимог споживачів та конкурентів може також впливати на зміну підходів до управління операційним персоналом.

Тому, вивчення питань управління операційним персоналом підприємства є дуже важливим і актуальним, оскільки дозволяє зрозуміти причини та наслідки певних рішень та дій у цій області, а також визначити ефективні методики та інструменти для досягнення успіху у управлінні операційним персоналом.

Метою кваліфікованої роботи є дослідження основних аспектів управління роботою операційного персоналу на підприємстві. Робота має на меті аналізувати проблеми, що виникають у процесі управління операційним персоналом та виявити шляхи їх вирішення. Крім того, метою роботи є дослідження сучасних методів управління роботою операційного персоналу та розробка рекомендацій для їх застосування на практиці. Основною метою є покращення ефективності управління операційним персоналом на підприємстві та забезпечення його високої продуктивності.

Для успішної реалізації мети дослідження були визначені наступні завдання:

- дослідити зміст поняття та принципи системи управління персоналом;
- розглянути і охарактеризувати функції, завдання та методи управління персоналом;
- з'ясувати особливості системи управління персоналом;
- охарактеризувати діяльність ПСП «Україна»;
- проаналізувати діючу систему управління персоналом на ПСП «Україна»;
- оцінити систему мотивації праці операційних працівників ПСП «Україна»;
- вивчити досвід зарубіжних країн щодо шляхів оптимізації системи управління персоналом підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління операційним персоналом підприємства;
- обґрунтувати доцільність та економічну ефективність комплексу пропозицій.

Предметом дослідження є процеси, методи, інструменти та стратегії, що використовуються для ефективного управління операційним персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є операційний персонал ПСП «Україна», включаючи робочі групи, бригади, бригадирів, операторів, технічний персонал та інших працівників, які безпосередньо займаються виробничим процесом на підприємстві та діюча система управління персоналом ПСП «Україна»

Дослідження включає аналіз різних аспектів управління операційним персоналом, таких як набір персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності, мотивація та збереження персоналу тощо.

При дослідженні теми нами використовувалися наступні **методи дослідження**: аналіз літературних джерел з проблеми управління операційним персоналом підприємства; експертні оцінки; анкетування, включаючи створення анкет, які використовувалися для збору даних від працівників підприємства щодо їх думок та досвіду в управлінні операційним персоналом; спостереження - включаючи безпосереднє спостереження за роботою персоналу ПСП «Україна» для отримання відомостей про їх діяльність та проблеми, з якими вони можуть зіткнутися; інтерв'ю; метод SWOT-аналізу - включаючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, які відображаються на управлінні операційним персоналом підприємства; кейс-стаді - включаючи вивчення конкретного випадку з управління операційним персоналом на підприємстві для виявлення проблем та шляхів їх вирішення.

Інформаційною базою дослідження були: наукові статті, монографії, дисертації, підручники, які присвячені темі управління операційним персоналом; законодавчі акти, які регулюють відносини між роботодавцем та працівником; економічна статистика - дані про зайнятість та заробітну плату населення, аналітичні звіти про динаміку розвитку галузі та підприємства; інформація про практику вітчизняних та зарубіжних підприємств - звіти про діяльність та управління персоналом, інтерв'ю з керівниками, аналіз кейсів; результати опитувань працівників ПСП «Україна»; документи підприємства - звіти, протоколи, документація, яка розкриває структуру управління персоналом, політику відносин з працівниками, систему мотивації, оцінки роботи, інструкції.

Структура роботи: кваліфікована випускова робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття та принципи управління персоналом

Сутність поняття управління персоналом полягає в тому, що це система заходів, спрямованих на управління персоналом в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Управління персоналом включає в себе весь цикл життєвого циклу працівника в організації, від підбору і найму до звільнення.

Управління персоналом підприємства - це процес планування, організації, координації та контролю за діяльністю працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління персоналом повинно бути спрямоване на забезпечення високої продуктивності праці, збільшення якості продукції та послуг, а також на забезпечення ефективної роботи команди [9]

Одним з ключових теоретичних аспектів управління персоналом є теорія мотивації, яка стверджує, що мотивація є ключовим фактором, що впливає на продуктивність працівників. Управління персоналом повинно забезпечувати створення умов, які мотивують працівників до досягнення високих результатів.

Інший важливий теоретичний аспект - це теорія лідерства. Управління персоналом повинно враховувати роль лідерства в розвитку організації та створенні високоефективної команди. Лідерство може виявлятися у формі різних стилів управління, і відповідно до конкретних потреб організації повинен бути обраний відповідний стиль лідерства.

Також, управління персоналом повинно враховувати теорію розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Розвиток і підвищення кваліфікації працівників дозволяє не тільки підвищувати ефективність роботи, але і забезпечує їхній професійний розвиток та задоволення від роботи.

Окрім того, управління персоналом повинно враховувати теорію організаційної культури, яка визначає цінності, норми та поведінкові стандарти, що притаманні організації. Організаційна культура може впливати на мотивацію, задоволення роботою та ефективність працівників. Управління персоналом повинно працювати над створенням та підтримкою такої організаційної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ще одним теоретичним аспектом управління персоналом є теорія комунікації. Ефективна комунікація між різними рівнями управління та працівниками дозволяє досягати кращих результатів. Управління персоналом повинно забезпечувати налагодження ефективної комунікації між всіма працівниками та рівнями управління.

Крім того, управління персоналом повинно враховувати теорію конфліктів, яка стверджує, що конфлікти можуть виникати на робочому місці і впливати на ефективність роботи. Управління персоналом повинно забезпечувати вирішення конфліктів на робочому місці та розробляти стратегії, які дозволяють уникати конфліктів та забезпечувати гармонійну роботу команди.

Окрім цього, управління персоналом повинно враховувати теорію ефективного використання людських ресурсів, яка стверджує, що людські ресурси є ключовим фактором успішної діяльності організації. Управління персоналом повинно забезпечувати ефективне використання людських ресурсів, зокрема, шляхом забезпечення правильного підбору кандидатів на вакансії, розроблення планів кар'єрного розвитку, проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників, мотивації та оцінки їхньої роботи.

Також управління персоналом повинно враховувати теорію лідерства, яка стверджує, що лідерство є ключовим фактором успішної діяльності організації. Управління персоналом повинно виробляти лідерські якості серед керівників та розвивати їхні лідерські здібності, щоб забезпечити успішну діяльність підприємства.

Загалом, управління персоналом - це комплексний процес, який включає в себе багато теоретичних аспектів, від керівництва та організаційної культури до комунікації та лідерства. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити ефективну та успішну діяльність підприємства, задоволення працівників та досягнення стратегічних цілей [5].

В таблиці 1.1 представлено різні трактування поняття управління персоналом, але незважаючи на це, всі автори визначають складові елементи процесу управління персоналом досить схоже. Отже, можна стверджувати, що є певний комплекс теоретичних підходів до управління персоналом, який включає в себе певні складові елементи, що є загальноприйнятими серед авторів.

Таблиця 1.1.

**Різноманітність тлумачень терміну «управління персоналом»:
порівняння підходів**

| Автор | Визначення |
|-----------------------------|---|
| Девід А. Декер, Мері Парріш | Управління персоналом - це процес управління людськими ресурсами, що включає в себе розробку та впровадження стратегій управління, відбір та розвиток персоналу, мотивацію та утримання співробітників, контроль та оцінку їх роботи. |
| Івен Чені та Девід Голтон | Управління персоналом - це планування, організація, розвиток, координація та контроль діяльності людських ресурсів в організації з метою досягнення поставлених цілей та задоволення потреб компанії та її співробітників. |
| А.Я. Кибанов | «Управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією» |
| Фредерік Тейлор | Визначав управління персоналом як використання наукових методів для визначення оптимальних способів виконання роботи та відбору та навчання робітників з метою досягнення максимальної продуктивності праці. |
| Пітер Друкер | Бачив управління персоналом як процес керування людськими ресурсами з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. |
| Генрі Файоль | Вбачав управління персоналом як процес забезпечення максимальної ефективності робітників шляхом встановлення належних стосунків між підприємством та працівниками. |
| Хміль Ф.І. | «Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» |

Джерело: складено на підставі [7,11,16,19,22,24,29]

Принципи управління — це основні правила, які повинні бути враховані при виконанні керівних функцій в будь-якій організації [10]

Принципи управління персоналом та їх характеристика наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристика принципи управління персоналом

| Принцип | Сутність |
|--|--|
| Принцип диференціації | Вибір правильної стратегії управління персоналом, в залежності від особливостей організації та її працівників |
| Принцип системності | Врахування взаємозв'язку між елементами системи управління персоналом, та їх взаємодії для досягнення мети. |
| Принцип гнучкості | Здатність організації швидко реагувати на зміни на ринку праці та відповідати на потреби своїх працівників |
| Принцип неперервності | вимагає, щоб управлінський процес був постійним, змістовним та динамічним. Це означає, що управління персоналом потребує постійного вдосконалення та змін залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на підприємство |
| Принцип комунікації: | вимагає налагодження ефективної комунікації між різними рівнями управління та працівниками підприємства, щоб забезпечити ефективність та ефективність управління персоналом |
| Принцип ефективності | Досягнення стратегічних цілей організації через ефективне управління персоналом. |
| Принцип прогресивності | Оновлення та удосконалення системи управління персоналом відповідно до новітніх тенденцій та досягнень у галузі управління персоналом. |
| Принцип соціальної відповідальності | Відповідальне ставлення організації до своїх працівників, створення сприятливих умов для їх праці та розвитку. |
| Принцип мотивації та заохочення | Управління персоналом повинно розробляти та застосовувати ефективні системи мотивації та заохочення працівників, щоб стимулювати їхню продуктивність та зберігати найкращих фахівців на підприємстві. |
| Принцип постійного навчання та розвитку персоналу. | Управління персоналом повинно забезпечувати постійне навчання та розвиток працівників, щоб вони могли підтримувати та розвивати свої навички та знання відповідно до вимог сучасного ринку праці |

Джерело: складено автором на підставі [12]

Завдання управління персоналом в сучасних умовах зумовлює необхідність застосування відповідних принципів. Однак, розуміння цих

принципів може відрізнитись залежно від автора, оскільки існує велика кількість різних підходів до управління персоналом.

Зокрема, за традиційним підходом, управління персоналом повинно бути спрямоване на забезпечення ефективної роботи підприємства, зокрема, за рахунок забезпечення оптимального використання ресурсів персоналу. Принципи, які дотримуються у цьому підході, включають підбір кваліфікованих працівників, їхню мотивацію, організацію оптимального розподілу робочих місць і т.д.

У сучасному управлінні персоналом також звертають увагу на соціальну відповідальність компанії і ставлять цей принцип в один ряд з ефективністю і результативністю. Такий підхід відображає тенденцію до більш гуманного ставлення до працівників та визнання їх важливості для успіху підприємства. Особливості принципів управління полягають у наступному [6]:

1. Універсальність. Принципи управління застосовуються в будь-якій організації, незалежно від її розміру, форми власності, специфіки діяльності тощо.

2. Системність. Принципи управління є складовою системи управління організацією, вони взаємопов'язані та взаємозалежні.

3. Науковість. Принципи управління ґрунтуються на наукових дослідженнях та практичному досвіді.

4. Керівництво. Принципи управління повинні бути використані керівниками організації з метою досягнення стратегічних цілей та результатів.

5. Динамічність. Принципи управління не є статичними, вони можуть змінюватися в залежності від зміни ситуації та умов діяльності організації.

6. Індивідуалізація. Принципи управління повинні бути адаптовані до конкретних умов та потреб організації.

7. Взаємозв'язок та взаємодія. Принципи управління взаємодіють та взаємопов'язані між собою, вони не є окремими елементами, а складовою системою управління організацією.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що планування, створення, перерозподіл та ефективне використання людських ресурсів є головною складовою управління персоналом. Цей процес базується на систематичній діяльності керівного складу організації, що спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

При управлінні кадрами основним завданням є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу на поточний період і на перспективу. Крім того, важливим завданням є створення рівних можливостей ефективності праці, раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження протягом робочого періоду, задоволення розумних потреб персоналу та забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного та колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціональної та цільової організації управління, контроль за виконанням рішень та створення сприятливого середовища для працівників. Всі ці принципи спрямовані на реалізацію стратегії кадрової політики та ефективного використання людських ресурсів підприємства.

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що управління персоналом є важливим елементом в ефективному функціонуванні будь-якої організації, що ґрунтується на взаємодії між працівниками та керівництвом з метою досягнення спільних цілей та розвитку компанії. Всі принципи управління персоналом взаємодіють між собою та створюють необхідну базу для забезпечення успішного розвитку організації і задоволення потреб працівників.

1.2 Функції, завдання та методи управління персоналом

Управління персоналом включає в себе ряд функцій, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності організації за допомогою оптимального використання людських ресурсів.

Основні функції управління персоналом включають наступне:

1. Планування кадрових потреб: ця функція передбачає аналіз потреб організації у працівниках та розробку стратегії забезпечення потреб у персоналі, включаючи планування набору, підготовки та розвитку кадрів.

2. Залучення та відбір кадрів: ця функція включає в себе пошук, відбір і оцінку кандидатів на вакантні посади, організацію і проведення співбесід, а також прийняття рішення про прийняття або відхилення кандидатів.

3. Підготовка та розвиток персоналу: ця функція включає в себе розробку та реалізацію навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших заходів, які допомагають співробітникам розвиватися та підвищувати свою професійну кваліфікацію.

4. Оцінка та оцінювання працівників: ця функція включає в себе розробку систем оцінки працівників, збір та аналіз даних про продуктивність та поведінку співробітників, а також прийняття рішення про збереження, переведення або звільнення працівників.

5. Мотивація та утримання персоналу: ця функція включає в себе розробку та впровадження систем стимулювання, винагород та інших заходів, які допомагають створювати мотивуюче середовище, що стимулює працівників до досягнення високих результатів, надихає на досягнення високих стандартів якості та ефективності роботи. Для досягнення цього мета управління персоналом повинне використовувати різноманітні мотивуючі фактори, такі як фінансові заохочення, кар'єрний розвиток, можливість самореалізації та ін.

Організаційний аспект управління персоналом передбачає створення внутрішнього середовища в організації, що сприяє досягненню стратегічних

цілей через забезпечення оптимального розподілу функцій та повноважень між працівниками, установлення оптимальних форм взаємодії між ними, визначення структури організації, розробку процедур та правил її функціонування.

Управління персоналом забезпечує контроль за дотриманням працівниками установлених норм та правил, виконанням поставлених завдань та цілей, оцінкою результатів їх роботи, аналізом причин відхилень від плану та прийняттям заходів для їх усунення.

Отже, функції управління персоналом допомагають забезпечити ефективну роботу працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Кожна з цих функцій важлива та взаємопов'язана з іншими, і тільки комплексне їх застосування забезпечує успішне управління персоналом.

Часто керівники зосереджуються на фінансових, виробничих, матеріально-технічних та збутових питаннях, проте забувають про важливість людей, які забезпечують роботу підприємства у всіх напрямках. Для досягнення мети управління персоналом використовуються науково розроблені методи. Методи є способами впливу на колектив або окремого працівника з метою досягнення поставленої цілі та координації його діяльності в процесі виробництва. Мистецтво управління людьми проявляється у гнучкому, доцільному та ефективному використанні різноманітних методів та їх комбінацій з урахуванням конкретної виробничої ситуації [9].

Розглянемо ільш детально основні групи завдань управління персоналом.

Рекрутинг і підбір персоналу- це завдання полягає у знаходженні та відборі найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади в організації. Воно включає в себе розробку вакансійного опису, публікацію вакансій, проведення співбесід з кандидатами та прийняття рішень про найм.

Наступним завданням є навчання та розвиток - це завдання включає в себе розробку та виконання планів навчання для персоналу, організацію

тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів. Метою цього завдання є підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх професійних навичок.

Оцінка та управління результативністю - це завдання полягає у встановленні цілей та об'єктивних критеріїв для оцінки результативності працівників, оцінці їхньої роботи та наданні фідбеку для покращення результатів. Це дозволяє організації забезпечити ефективність роботи свого персоналу.

Також, варто наголосити на групі завдання, яке пов'язано з управлінням відносинами з персоналом - це завдання включає в себе забезпечення взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, розв'язання конфліктів, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, розробку та виконання політики щодо оплати праці та інші аспекти, що впливають на задоволеність персоналу.

Управління звільненням та перерозподілом персоналу: це завдання полягає у розробці та виконанні планів звільнення, переведення або перерозподілу персоналу залежно від потреб організації. Управління звільненням та перерозподілом персоналу може включати в себе здійснення переговорів з працівниками, розробку планів компенсації за звільнення та інші заходи для забезпечення позитивного відношення працівників до організації.

Управління персоналом з точки зору стратегії організації - це завдання включає в себе планування і розробку стратегії організації з точки зору людських ресурсів. Управління персоналом повинно допомогти досягнути стратегічних цілей організації, наприклад, розширення бізнесу, відкриття нових ринків тощо.

Загалом, завдання управління персоналом включає в себе весь спектр дій, які необхідні для забезпечення ефективної роботи та розвитку персоналу. Керівництво має вирішувати різноманітні питання, пов'язані з плануванням, координацією, контролем та організацією діяльності персоналу, щоб досягнути стратегічних цілей організації та забезпечити її успіх.

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом.

Методи управління - це спеціальні прийоми, техніки і інструменти, які використовуються керівниками для досягнення певної мети. Методи управління можуть включати різні види дій, включаючи планування, контроль, координацію, мотивацію, комунікацію, розвиток персоналу та інші.

Методи управління можуть бути розроблені для конкретних ситуацій та завдань, таких як управління проектами, розвиток бізнесу, управління персоналом і т.д. Також методи управління можуть варіюватися в залежності від стилю управління керівника, культури організації та інших факторів.

Ефективне використання методів управління може допомогти керівникам підвищити ефективність роботи працівників, покращити якість продукції та послуг, зменшити витрати, збільшити прибуток та інші позитивні результати для організації.

Розглянемо сутність і характеристику традиційних методів управління

1. Мотивація працівників - це включає в себе різні методи стимулювання працівників для досягнення кращих результатів, такі як фінансові премії, можливості професійного зростання та розвитку.

2. Навчання і розвиток працівників - це включає в себе надання працівникам необхідних знань та навичок для досягнення кращих результатів, таких як тренінги, семінари, навчальні курси.

3. Оцінка роботи працівників - це включає в себе оцінку працівників, їхніх результатів та поведінки на робочому місці.

4. Керівництво командою - це включає в себе керівництво та підтримку команди працівників для досягнення спільної мети.

5. Комунікація - це включає в себе створення ефективної системи комунікації між керівництвом та працівниками для забезпечення ефективної роботи підприємства.

6. Управління конфліктами - це включає в себе розв'язання конфліктів та проблем між працівниками на робочому місці.

7. Планування робочих місць та кар'єри - це включає в себе створення плану кар'єрного зростання для працівників та планування потреби в робочих місцях на підприємстві.

Ці методи є важливими складовими управління персоналом, тому вони повинні використовуватись керівництвом підприємства для досягнення успіху та ефективності в роботі.

Існує безліч сучасних методів управління операційним персоналом, які можуть допомогти забезпечити ефективність та результативність організації. Їх характеристика наведена у табл. 1.3

Таблиця 1.3.

Характеристика сучасних інструментів управління операційним персоналом

| Метод управління | Сутність метода |
|--|---|
| Концепція Lean production | Спрямована на оптимізацію виробничих процесів та мінімізацію витрат. Ця концепція передбачає планування виробництва, ефективне використання ресурсів та створення стандартів для процесів. |
| Total Quality Management (TQM) | система управління, яка орієнтована на досягнення високої якості продукту та послуг за допомогою постійного удосконалення процесів та взаємодії з клієнтами. |
| Оцінка результативності працівників (Performance Management) | Система, що спрямована на оцінку та підвищення ефективності працівників, шляхом встановлення метрик результативності та планування розвитку персоналу. |
| Управління знаннями (Knowledge Management): | Система, що допомагає зберігати та обмінюватися знаннями в організації. Це дозволяє збільшити ефективність процесів та вдосконалювати продукти та послуги. |
| Електронна система управління документами (Electronic Document Management System, E-DMS) | Дозволяє автоматизувати процеси управління документами, зменшує витрати на паперову документацію та збільшує ефективність обробки даних. |
| Автоматизовані системи управління персоналом (Human Resource Management System, HRMS) | Система, що допомагає збирати, обробляти та зберігати інформацію про персонал організації, включаючи кадрові документи, зарплатні виплати, відпустки тощо. |
| Мобільні додатки | Дозволяють спростувати та автоматизувати процеси, пов'язані з управлінням персоналом, такі як звітування про час роботи, заявки на відпустки, відслідковування робочого часу, оцінка результативності тощо. |

Продовження табл. 1.3.

| | |
|-------------------|--|
| Хмарні технології | Дозволяють зберігати, обробляти та ділитися даними віддалено через хмарні сервіси. Це дозволяє робити роботу більш доступною та ефективною, а також зменшує витрати на обладнання та програмне забезпечення. |
| Гейміфікація | Використання ігрових елементів та механік для підвищення мотивації працівників та покращення результативності їхньої роботи |
| Agile-методології | Набір методів та підходів, що дозволяють більш ефективно виконувати проекти та задачі, спрощують комунікацію між працівниками та замовниками, забезпечують швидкість та якість виконання завдань. |

Джерело: складено автором на підставі [7, 11]

Ці методи можуть бути ефективними інструментами управління операційним персоналом, але важливо розуміти, що кожна організація має свої особливості та потребує індивідуального підходу до вибору методів управління.

Усі методи керування персоналом взаємопов'язані та застосовуються у комплексі. За що стосується завдань керування персоналом, можна виділити економічну результативність: виробничу діяльність та внески в загальний успіх організації, досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал - економічних результатів, стабільності, високої гнучкості та адаптивності до змінюючогося середовища, результативність діяльності, матеріальну результативність виробничого процесу, нематеріальну ефективність виробництва. Важливою задачею керування персоналом є не тільки підвищення результативності, але й оптимізація їх взаємин на основі організаційних цілей.

Система методів управління персоналом включає в себе різноманітні підходи та інструменти, що використовуються для ефективного керування робочою силою в організації. Основна мета такої системи полягає в тому, щоб забезпечити підбір, розвиток, мотивацію та утримання компетентних та високопродуктивних співробітників. Завдання системи управління персоналом представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система методів управління персоналом

| Завдання управління персоналом | Що потрібно вивчити | Методи дослідження |
|------------------------------------|---|--|
| Формування структур і штатів | 1. Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів; 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників; 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів | Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки |
| Підбір кадрів | 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто; 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість | Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент |
| Розвиток персоналу | 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника; 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання; 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються | Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг |
| Оцінка і розстановка кадрів | 1. Відповідність працівника його робочому місцю; 2. Можливість подальшого співробітництва; 3. Результати трудової діяльності; 4. Місце працівника в системі колективу | Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження |
| Раціональне використання персоналу | 1. Причини порушення дисципліни; 2. Стан соціальнопсихологічного клімату в колективі; 3. Ефективність кадрової роботи | Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва |

Джерело: складено на підставі [14]

Отже, методи управління персоналом у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних).

1.3 Особливості системи управління персоналом

Управління персоналом є складним та багатограним процесом, що має свої специфічні особливості та закономірності. Для досягнення кінцевих цілей необхідно враховувати взаємозв'язки між окремими аспектами проблеми та вирішувати їх комплексно на основі системного підходу. Управління персоналом підприємства охоплює весь комплекс організаційних заходів, які спрямовані на раціональне формування кадрового потенціалу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування компанії. До таких заходів можна віднести систему лідерства, мотивації, працевлаштування та звільнення, пенсійне забезпечення, управління конфліктами та інші. Відповідний механізм управління повинен забезпечувати комплексне планування та організацію системи управління персоналом підприємства.

Сучасне управління засноване на системному підході, який передбачає інтеграцію всіх елементів управління в єдину систему. Система управління персоналом є важливою складовою управління організацією. Основна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні потрібної кількості та якості працівників та ефективному використанні їх потенціалу.

Система включає в себе різноманітні елементи, які працюють самостійно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Структурні одиниці та працівники мають відповідні функції в системі, а потоки інформації в системі управління персоналом регулюються відповідними процедурами та інструментами. Система управління людськими ресурсами ніколи не зупиняється на своєму розвитку і постійно еволюціонує. У кожній епохі історії суспільства вона повинна пристосовуватися до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в її елементи. Управління персоналом реалізується за допомогою взаємодії керівної та керованої систем.

Керівна система (суб'єкт) - це сукупність управлінських органів та працівників з компетенцією та специфікою виконуваних функцій, які мають

свої масштаби діяльності. Вона може змінюватися під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів [17]

Управління персоналом здійснюється через взаємодію керуючої та керованої систем. Керуюча система складається з лінійних керівників, які відповідають за розробку комплексу заходів з відтворення та використання персоналу. Керована система - це система соціально-економічних відносин, які виникають у процесі відтворення та використання персоналу. Управління персоналом передбачає наявність різних напрямків, етапів, принципів, видів та форм кадрової роботи. Основними напрямками є набір та збереження персоналу, його професійне навчання та розвиток, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей організації. Керуюча система може змінюватися під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів.

У сучасному суспільстві існує безліч організацій та видів діяльності, які відрізняються своєю специфікою, але в роботі з людськими ресурсами вони мають спільні завдання. По-перше, кожна організація має залучати необхідну кількість працівників, при цьому способи підбору залежать від характеру та умов роботи організації. По-друге, всі організації проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання та розвивати їх навички та уміння відповідно до вимог завдання. По-третє, організації здійснюють оцінку роботи кожного працівника, при цьому форми оцінки можуть бути різноманітними. Нарешті, кожна організація винагороджує своїх працівників за затрати часу, енергії та інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей. Всі ці функції є необхідними для роботи будь-якої організації та можуть мати різні форми та рівень розвитку в залежності від її специфіки.

Варто наголосити, що основними складовими управлінської системи є:

1. Суб'єкт управління - особа або група людей, які здійснюють керівництво і вплив на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Суб'єкт управління може бути представлений керівництвом організації, менеджерами та іншими працівниками, які беруть участь у процесі управління.

2.Об'єкт управління - те, на що спрямований керівний вплив. Це може бути персонал, виробничі процеси, матеріально-технічна база та інші складові організації.

3.Керівний вплив - комплекс цілеспрямованих дій, методів та прийомів, які використовуються для здійснення впливу на об'єкт і досягнення поставлених цілей. Керівний вплив може бути орієнтований на покращення ефективності виробництва, зменшення витрат, покращення якості продукції тощо.

4.Зворотній зв'язок - інформація про результативність керівного впливу та зміни, які відбуваються в об'єкті. Це дозволяє суб'єкту управління відстежувати ефективність своїх дій і коригувати їх у разі потреби [17].

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів), які забезпечують керівництво та управління персоналом. До таких підсистем можна віднести: підбір та рекрутинг персоналу, навчання та розвиток, оцінку та розвиток, мотивацію та винагородження, управління конфліктами .

Серед підсистем управління персоналом можна виділити:

Підсистему планування і розробки стратегії управління персоналом, яка включає в себе визначення кількості та якості робочої сили, необхідної для реалізації стратегії організації, та розробку планів дій щодо підбору, навчання та розвитку персоналу.

Підсистему підбору та відбору персоналу, яка охоплює всі процеси, пов'язані з відбором та наймом нових працівників, включаючи розробку оголошень про вакансії, проведення співбесід та відбір кандидатів.

Підсистему навчання та розвитку персоналу, яка включає в себе процеси, пов'язані з підготовкою нових працівників до роботи, навчанням наявних працівників новим навичкам та розвитком їх професійних здібностей.

Підсистему управління винагородами та стимулювання персоналу, яка включає в себе встановлення заробітної плати та інших видів компенсації

працівників, створення стимулюючих програм та інші заходи для збереження та підвищення мотивації працівників.

Підсистему управління професійним розвитком, яка включає в себе процеси планування та здійснення професійного розвитку працівників з метою підвищення їх професійної компетентності та рівня знань.

Підсистему оцінки та управління ефективністю працівників, яка включає в себе процеси оцінки та визначення ефективності працівників [14].

Варто розглянути методичні підходи щодо системи оцінки і аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства (табл. 1.5)

Таблиця 1.5.

Характеристика методичних підходів щодо визначення ефективності системи управління персоналом організації

| Методичний підхід | Сутність |
|--|--|
| Балансова картка (balanced scorecard) | це система вимірювання ефективності організації за кількома показниками, такими як фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток працівників. Застосовуючи балансову картку до системи управління розвитком персоналу, можна оцінити її вплив на цільові показники організації. |
| Методика експертної оцінки | цей підхід використовує думки та оцінки експертів з різних галузей, щоб оцінити ефективність системи управління розвитком персоналу. Експерти можуть бути внутрішніми співробітниками підприємства або зовнішніми консультантами. |
| Методика розрахунку показника повернення інвестицій в навчання (ROI) | цей підхід вимірює ефективність системи управління розвитком персоналу шляхом розрахунку, скільки компанія отримала прибутку від інвестування у навчання протягом певного періоду часу. |
| Методика порівняльної оцінки | цей підхід використовує порівняння ефективності системи управління розвитком персоналу з результатами подібних підприємств. Цей підхід може допомогти визначити, наскільки ефективна є система управління розвитком персоналу порівняно з іншими компаніями у схожих умовах. |

Джерело: складено на підставі

Ці підходи можуть бути використані окремо або в комбінації, щоб отримати більш повну оцінку ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.

Наприклад, балансова картка може використовуватися для вимірювання ефективності системи управління розвитком персоналу на різних рівнях, включаючи фінансовий, процесний та розвиток працівників. Методика експертної оцінки може доповнити ці дані, дозволяючи експертам висловлюватися про ефективність конкретних програм розвитку персоналу та пропонувати рекомендації щодо їх поліпшення. Методика розрахунку показника повернення інвестицій в навчання може допомогти оцінити фінансову ефективність програм розвитку персоналу, а порівняльна оцінка може надати контексту для порівняння ефективності системи управління розвитком персоналу зі своїми конкурентами на ринку.

Важливо також звернути увагу на те, що ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства може бути виміряна не тільки через кількість пройдених навчальних програм та їх вартість, але й через підвищення якості виконання роботи працівниками, зниження кількості помилок, збільшення мотивації та задоволеності працівників тощо. Тому при використанні методичних підходів до оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства важливо враховувати різноманітність критеріїв та показників її ефективності.

Крім того, ефективність системи управління розвитком персоналу може бути виміряна через зменшення кількості відхилень від стандартів, підвищення рівня задоволеності клієнтів або зменшення часу на розробку нових продуктів та послуг. Для оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу також можуть бути використані інші методи, такі як опитування працівників, аналіз звітів про навчання, вимірювання продуктивності працівників тощо.

Наприклад, для оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу на підприємстві може бути використано такі методи: опитування працівників щодо їхнього рівня задоволеності програмами розвитку персоналу та оцінка їхніх навичок після проходження навчання; порівняльний аналіз показників фінансової ефективності програм розвитку персоналу з

показниками аналогічних програм на ринку; вимірювання впливу програм розвитку персоналу на продуктивність та якість роботи працівників, а також зниження кількості відхилень від стандартів; аналіз звітів про навчання та їх відповідність стратегії підприємства.

Важливо також звернути увагу на те, що результати оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу можуть відрізнятися залежно від специфіки підприємства та його бізнес-моделі. Тому важливо враховувати індивідуальні особливості кожної компанії при використанні методичних підходів до оцінки та аналізу ефективності її системи управління.

Ще одним методичним підходом до оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу є Balanced Scorecard (BSC) - це система показників, які дозволяють вимірювати внесок системи управління розвитком персоналу в загальну стратегію підприємства. BSC дозволяє встановити зв'язок між стратегією підприємства та системою управління розвитком персоналу, а також визначити ключові показники ефективності системи управління розвитком персоналу, які необхідно відслідковувати.

Іншим підходом є методика ROI (Return on Investment) - це методика, що дозволяє вимірювати економічну ефективність витрат на розвиток персоналу. ROI відображає відношення вартості результатів навчання до витрат на це навчання, що дозволяє визначити економічну ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Також можуть бути використані методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу, що дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність системи управління розвитком персоналу та визначити стратегічні ризики та можливості для її поліпшення.

Отже, існує безліч методичних підходів до оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства, і вибір конкретного підходу залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку підприємства та його стратегії. Використання методичних підходів дозволяє

об'єктивно оцінити ефективність системи управління розвитком персоналу та прийняти рішення щодо її подальшого розвитку.

Таким чином, поаналізувавши теоретичні аспекти ми з'ясували, що система управління персоналом складається з кількох основних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у процесі управління персоналом. Основні компоненти СУП включають:

1. Планування кадрів: визначення потреби в кадрах та складання планів щодо розвитку і підготовки персоналу для забезпечення ефективного виконання завдань організації.

2. Підбір та найм: процес пошуку, відбору і привлечення найкращих кандидатів на вакантні посади в організації.

3. Оцінка та управління роботою: моніторинг і оцінка результатів роботи працівників, а також надання їм зворотного зв'язку та рекомендацій з метою покращення їх ефективності.

4. Розвиток персоналу: забезпечення розвитку та підготовки працівників, щоб вони могли ефективніше виконувати свої обов'язки та розвиватися у своїх професійних навичках.

5. Винагорода: розробка та реалізація системи винагород, яка мотивує працівників до досягнення кращих результатів і стимулює їхню продуктивність.

6. Управління відносинами з персоналом: розвиток та забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між працівниками і керівництвом організації.

Кожен з цих компонентів допомагає організації досягати своїх бізнес-цілей шляхом забезпечення ефективного управління персоналом. Управлінська система здійснює вплив на персонал з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей організації, забезпечення ефективного використання кадрових ресурсів та підвищення рівня мотивації та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Розглянемо характеристику приватного сільськогосподарського підприємства «Україна». Заснована 01.02.2000 року, ПСП "Україна" має свою юридичну адресу в селі Почуйки, Попільнянському районі Житомирської області, за адресою вулиця Миру, будинок 24. Організацію очолює Глущенко Дмитро Сергійович. Статутний капітал підприємства становить 19 073 758,79 грн. Основна діяльність полягає у вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур.

Основною сферою діяльності ПСП «Україна» є виготовлення, реалізація та експорт товарів: пшеничні зернові культури, кукурудза, рапс, висівки рапсові, деревні пелети. За весь період роботи в секторі переробки було отримано значний досвід на внутрішньому ринку України та у Європі.

ПСП «Україна» заслужено зарекомендувало себе з найкращого боку та має велику базу постійних клієнтів. Середньорічна кількість працівників у 2020 році складала 280 осіб. Продукція компанії включає в себе кукурудзу, висівки кукурудзяні, рапс, рапсову шрот, деревні брикети.

Головні принципи діяльності Приватного сільськогосподарського підприємства "Україна", що зумовили його успіх та дають можливість спокійно дивитися у майбутнє - це висока якість продукції, висококваліфікований персонал, ефективний менеджмент на рівні Європейських стандартів, індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність та гарантії.

Підприємство самостійно розглядає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, враховуючи попит на продукцію, яку воно

виробляє, а також ураховуючи проблеми, що виникають при забезпеченні розвитку.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПСП «Україна» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники ПСП «Україна»

| Індикатори | Од. вим. | 2020 | 2021 | Відхилення | |
|--|--------------|---------|---------|------------|-------|
| | | | | абс. | відн. |
| Товарна продукція в зіставленні на цінах | тис. грн. | 4742000 | 5325000 | 583000 | 112,3 |
| Темп зростання товарної продукції в зіставленні на цінах | % | 94 | 103 | 9 | - |
| Прибуток балансовий | тис. грн. | 10 000 | 20 000 | 10 000 | 200 |
| Витрати | тис. грн. | 9 000 | 12 000 | 3000 | 133,3 |
| Рентабельність реалізованої продукції | % | 0,2 | 1,5 | 1,3 | - |
| Собівартість товарної продукції | тис. грн. | 4700000 | 5210000 | 510000 | 110,8 |
| Фонд оплати праці | тис. грн. | 1090100 | 1150000 | 59900 | 105,5 |
| Відношення витрат на інновацію до собівартості продукції | % | 2,09% | 2,42% | 0,33 | - |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Результати таблиці 2.1 демонструють, що на фоні підвищення витрат на виробництво, спостерігається збільшення балансового прибутку та рентабельності продукції, маємо і збільшення за фондом оплати праці.

Підприємство планує збільшити площі обробляємих земель, впровадження нових технологій та методів вирощування, а також розширення асортименту сільськогосподарської продукції. Це вимагає модернізації технічної бази: впровадження сучасних технологій, механізація та автоматизація процесів можуть сприяти підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та покращенню якості продукції.

Для опису економічної характеристики ПСП «Україна» визначимо склад

та структуру земельних ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Земельні ресурси ПСП «Україна»: склад і структура

| Види угідь | 2020 р. | | 2021 р. | | Відхилення | |
|-------------------------|---------|-----------|---------|-----------|------------|-------|
| | га | пит. вага | га | пит. вага | Абс. | Відн. |
| Загальна земельна площа | 4 | 100 | 5 | 100 | 1 | 125 |
| В т.ч. с/г угіддя | 5724,6 | 81,0 | 5477 | 87,5 | -247,6 | 95,6 |
| рілля | 5242,9 | 74,2 | 5388 | 76,2 | 145,1 | 102,7 |
| сінокоси | 481,7 | 6,8 | 89,0 | 7,3 | -392,7 | 18,4 |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

З таблиці 2.2 видно, що загальна площа землі у 2021 році збільшилася на 1 га порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язано з тим, що частину землі надано працівникам господарства для особистого підсобного господарства. Додатковим позитивним фактором є збільшення площі оброблюваної землі на 145,1 га..

У таблиці 2.3 наведені фінансові показники діяльності ПСП «Україна»

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових індикаторів ПСП «Україна»

| показники | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення | | 2021 | Відхилення | |
|---|---------|---------|------------|-------|---------|------------|-------|
| | | | Абс. | Відн. | | Абс. | Відн. |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 6373,2 | 9779,1 | 3405,9 | 53,4 | 11139,6 | 1360,5 | 13,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 4741,6 | 6928,6 | 2187 | 146,1 | 8304,0 | 1375,4 | 19,8 |
| Валовий прибуток від реалізації, тис. грн. | 1631,6 | 2835,5 | 1218,9 | 173,7 | 2850,6 | 15,1 | 0,5 |
| Адміністративні витрати, тис. грн. | 285,3 | 458,6 | 173,3 | 160,7 | 512,2 | 53,6 | 11,68 |
| Витрати на збут, тис. грн. | 54,6 | 84,3 | 29,7 | 154,3 | 204,0 | 119,7 | 141,9 |
| Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут, тис. грн. | 1081,5 | 1471,5 | 390 | 136,1 | 1520,2 | 48,7 | 3,33 |
| Прибуток від реалізації, тис. грн. | 1291,7 | 2319,6 | 1027,9 | 179,5 | 2507,4 | 187,8 | 8,1 |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Аналізуючі фінансові показники ПСП «Україна» ми бачимо, що на підприємстві відбувалося збільшення чистого прибутку та доходу від продажу аграрної продукції. Одночасно, відбувалося зростання витрат та вартості виробництва. ПСП «Україна» працює універсально та успішно. Із завдяки високій продуктивності виробництва, помірним цінам та різноманітності функцій підприємство має вагому частку на ринку сільськогосподарської продукції.

ПСП «Україна» використовує ефективні методи для підвищення продуктивності та поліпшення фітосанітарного стану своїх посівів, зокрема, дотримання науково обґрунтованих сівозмін з оптимальним поєднанням культур, які планує вирощувати. Це не потребує додаткових витрат, а навпаки, допомагає збільшити рентабельність виробництва, зберегти та відновити родючість ґрунтів, регулювати поживний та водний режими, покращити фітосанітарний стан посівів та збільшити врожайність. Невиконання науково обґрунтованих сівозмін та неправильне використання технологій вирощування є головною причиною зниження врожайності соняшнику.

Для підвищення врожайності культур соняшнику на підприємстві ПСП «Україна» застосовуються новітні методи захисту. Для запобігання захворювань олійних культур використовують хімічні препарати. Для захисту використовуються страхові гербіциди, такі як Голд Стар, ВГ. Ці препарати мають перевагу у тому, що не залишають післядій на наступні культури в сівозміні та дозволяють без загрози висівати озимі зернові у поточному році.

Ефективне застосування агрохімікатів є необхідною умовою для забезпечення високоякісної та достатньої кількості продукції у сільському господарстві ПСП «Україна».

Раціональне використання агрохімікатів допомагає підтримувати родючість ґрунтів, зберігати позитивний баланс біогенних елементів та гумусу. Приблизно половина загального врожаю може бути отримана завдяки використанню агрохімікатів. Ефективне використання цих засобів може активно втручатися у кругообіг речовин та створювати позитивний баланс

поживних речовин у землеробстві. У оптимальних умовах, агрохімікати становлять близько половини валового збору продукції. Використання цих засобів дозволяє регулювати забезпечення рослин необхідними поживними речовинами та програмувати умови отримання запланованого врожаю. Згідно з оцінкою діяльності ПСП «Україна» варто зазначити що, недостатнє фінансове забезпеченням, яке є ключовим фактором впливу на розвиток аграрного сектору, включаючи кредитні ресурси банків не дозволяє активно прогресувати. Адже, отриманий прибуток спрямовується на підтримання господарської діяльності. Незважаючи на це, компанія інвестує кошти в інновації. Наразі сума інвестицій не є значною, проте в 2021 році відбулося збільшення частки інноваційних витрат у собівартості продукції на 0,33%.

Ефективність організації збутової діяльності ПСП «Україна» наведена на рис. 2.1

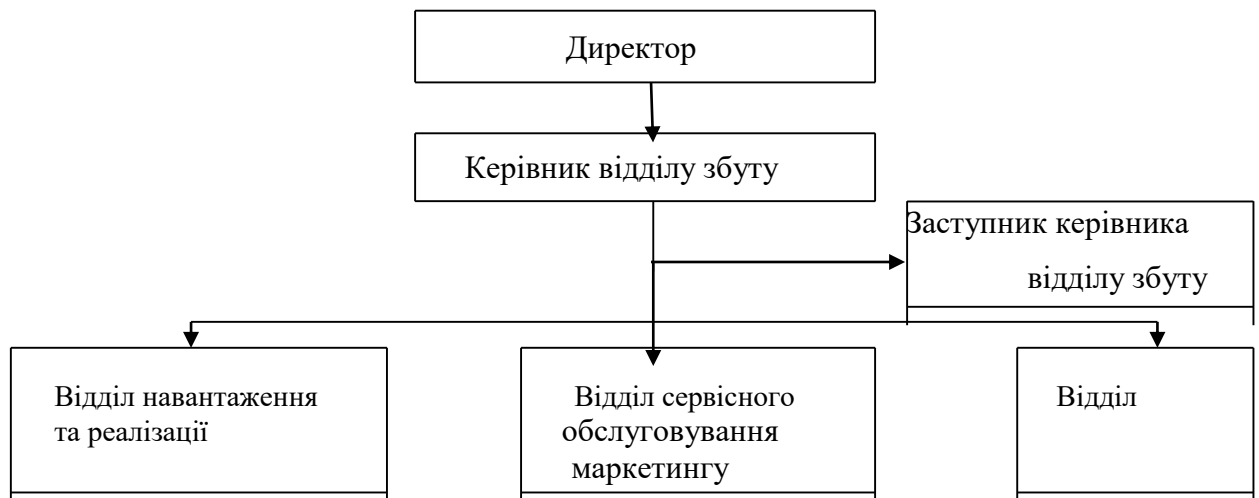


Рис. 2.1. Структура відділу збуту ПСП «Україна»

Джерело: складено автором на основі [34]

У своїй практиці підприємство ПСП «Україна» користується прямими каналами збуту, що дає змогу зберігати контроль за процесом торгівлі та дозволяє краще розуміти ринок своєї продукції, встановлювати довгострокові взаємовідносини з клієнтами. Компанія здійснює оптову реалізацію продукції

через роботу на замовлення та роботу на вільному ринку. ПСП «Україна» реалізує свою продукцію оптовими партіями.

В табл. 2.4 наведено головних замовників продукції ПСП «Україна» та структуру їх замовлень з асортименту.

Таблиця 2.4

Аналіз замовників продукції ПСП «Україна»

| Замовники | Макуха соняшникова, тис. тон | Олія соняшникова технічна, тис. тон | Брикети з біомаси тис. тон | Соняшник тис. тон |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------|
| ТОВ «Черкаснасинтрав» | 800 | 200 | 1 | 200 |
| ФГ «Гармонія СОЇ» | 500 | 200 | 1 | 300 |
| ТОВ «СофтАПК» | 200 | 400 | 2 | 500 |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Більше 60% виробленої продукції замовляють низка підприємств, зокрема ТОВ «Черкасомінтрав» придбало 200 тонн соняшнику (16%), ФГ «Гармонія СОЇ» - 300 тонн соняшнику (13%). Приблизно 8% продукції аграрної компанії продається на вільному ринку. У свою чергу, ПСП «Україна» має значну кількість постачальників, які наведені в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Основні постачальники ТОВ «Агростілплюс»

| № | Підприємства - постачальники | Умови оплати | Сума поставки, грн. | Назва продукції/ сировини/ матеріалів |
|----|------------------------------|--------------|---------------------|---------------------------------------|
| 1. | ТОВ «Укртехнофос» | безготівкова | 855 155,20 | Добрива |
| 2. | ПП «Ром» | безготівкова | 625 087,68 | Насіння |
| 4. | ТОВ «Суффле Агро» | безготівкова | 203 494,64 | Добрива |
| 3. | ПрАТ «Райз» | безготівкова | 174 431,85 | Насіння |
| 5. | ПрАТ «Агріматко Україна» | безготівкова | 745 236,46 | Насіння |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Національний ринок агросектору України є досить конкурентним, і на ньому діють численні компанії. Тому доцільно розглянути підприємства-конкуренти ПСП «Україна» (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Підприємства-конкуренти ПСП «Україна»

| № п/п | Назва с/г підприємств | Адреса центрального офісу | Вид діяльності |
|-------|------------------------------|---|--|
| 1. | ТОВ Аграрна група «Мрія» | Тернопільська обл., Гусятинський р-н, село Васильківці | Вирощування зернових культур |
| 1. | ТОВ "Агрофірма «Півден-Агро» | Одеська обл., Татарбунарський р-н, місто Татарбунари | Вирощування зернових, технічних та інших культур |
| 3. | ТОВ «Волинь Край» | Рівненська обл., Дубенський р-н, село Квітневе | Вирощування зернових та технічних культур |
| 3. | ТОВ «Агропродукт» | Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, місто Знам'янка | Вирощування зернових культур |
| 5. | СВК ім. Л.Українки | Рівненська обл., Дубенський р-н, село Плоска, | Сільськогосподарська продукція |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

ПСП «Україна» постійно співпрацює з посередниками, укладаючи окремі договори з кожним з них щодо надання послуг посередництва. ТОВ «Україна» формує власну мережу посередників, а для роботи з ними та постачальниками використовує модель електронного бізнесу Business-to-Business.

Основні замовлення на продукцію передаються до постачальників через Інтернет-мережу. Сільськогосподарська продукція вироблена підприємством зберігається безпосередньо на його складах. Показники збуту продукції ПСП «Україна» за 2021 рік представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Планові і фактичні показники збуту продукції 2021 р.

| Група продукції | тис. грн. | План 2021 р.,% | Факт 2021 р., % |
|-----------------|-----------|----------------|--------------------|
| Пшениця | 1299,96 | 39 | 48 |
| Соняшник | 706,5 | 20 | 24 |
| Брикети | 508,68 | 21 | 24 |
| Макуха | 310,86 | 11 | 13 |
| Всього | 2826 | 100 | 100 |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Здійснивши розрахунки індивідуальних коефіцієнтів структурної близькості сільськогосподарської продукції ПСП «Україна». Ми з'ясували, що найбільш значуще відхилення від планових показників спостерігається у виробництві соняшників - 16,6%, макухи - 12,5% та брикетів - 15,4%, зокрема, виробництво пшениці перевищує план на 21,3%.

Отримані результати можна виразити у формулі.

$$K = \frac{1,23+0,83+0,87+0,84}{4} = 0,942$$

Отже, за результатами аналізу виробничої діяльності ПСП «Україна», можна зазначити, що виконання плану по структурі продукції становить 94,2%, що свідчить про невелике недовиконання - 5,8%. Бізнес підприємства може збільшити виробничі потужності шляхом внесення оновлення в насіннєвий матеріал, використання новітніх методів обробки та захисту врожаю зернових культур та соняшника. Проте, відсутність необхідних фінансових ресурсів вимагає від керівництва прийняття управлінських рішень, які дозволять збільшити виробничі потужності та збільшити частку експорту в його економічній діяльності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на ПСП «Україна»

Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від якості системи управління персоналом, яка передбачає багатовекторну діяльність відповідних відділів, галузевих та центральних органів влади. До прямих засобів управління відносять безпосередню роботу з персоналом, а до непрямих - організаційні заходи. Крім цього, існують квазізасоби управління, які важливі для успішного управління персоналом, але не належать до прямих або непрямих засобів.

Відділ управління персоналом є функціональним і не бере безпосередньо участі в основній діяльності організації. Його завдання - створити загальні умови для реалізації потенціалу кожного працівника та забезпечити контроль за їх використанням. Крім цього, відділ управління персоналом здійснює роботу з організації навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечує дотримання правил і стандартів, пов'язаних з роботою на підприємстві.

Для оцінки доступності робочої сили на підприємстві ПСП «Україна» складається таблиця руху працівників (Додаток В). З таблиці випливає, що протягом всього періоду кількість постійних працівників зменшилась на 16,48%. При цьому кількість нових працівників, яких приймають на підприємство, зменшується з кожним роком (загальне зменшення складає 35,65% протягом всього періоду).

Інформація про зменшення кількості працівників, які виходять з кадрового аналізу ПСП «Україна», є дуже важливою для оцінки стійкості кадрового потенціалу. За останні три роки звільнення здійснювалися через скорочення штату. Крім того, загальна кількість вибулих зменшилась на 28,57%, що свідчить про покращення ситуації з кадрами на підприємстві.

З використанням цієї інформації можна розрахувати коефіцієнт обороту по прийому, який відображає відношення кількості прийнятих на роботу протягом певного періоду до середньоспискової чисельності. Цей показник

дозволить оцінити ефективність процесу набору персоналу та виявити можливі проблеми з його забезпеченістю.

$$2018 \text{ рік} = 107/544 = 0,20$$

$$2019 \text{ рік} = 52/539 = 0,10$$

$$2020 \text{ рік} = 68/482 = 0,14$$

$$2021 \text{ рік} = 74/436 = 0,17$$

Станом на 2018 рік коефіцієнт прийому на роботу на ПСП «Україна» становив близько 20%, але в наступному році він зменшився до 10%. Поступово коефіцієнт знову почав зростати і досяг значень 14% та 17%. Це свідчить про нестабільність процесу прийому нових працівників на підприємство з року в рік.

Для подальшої оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві, ми також розраховуємо коефіцієнт обороту по звільненню, який відображає відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності.

$$2018 \text{ рік} = 95/544 = 0,17$$

$$2019 \text{ рік} = 125/539 = 0,23$$

$$2020 \text{ рік} = 107/482 = 0,22$$

$$2021 \text{ рік} = 85/436 = 0,19$$

За допомогою цього показника можна визначити стабільність роботи персоналу на підприємстві. Дані показники свідчать про те, досить часті звільнення останніх років вказують на незначну нестабільність роботи на підприємстві, яку необхідно вирішувати шляхом вдосконалення системи управління персоналом.

За допомогою таблиці, яка наведена в Додатку Д було проаналізовано фонд робочого часу працівників ПСП «Україна»

Результати показали, що на початку періоду фонд робочого часу використовувався найкраще (89%), а на кінці - найгірше (79%). Це свідчить про збільшення простоїв та втрат робочого часу на підприємстві, що негативно впливає на використання персоналу. Протягом всього періоду аналізу фонд

робочого часу скоротився на 20,72%, оскільки було звільнено окремих працівників з адміністративного персоналу, а продуктивність робітників була збережена або нарощена.

Один з негативних факторів використання персоналу на підприємстві - зростання невідпрацьованого часу вдвічі (на 90,91%) за весь період. У годинах цей показник збільшився на 44,94%. Тим не менше, якщо розглядати окремі втрати часу (відпустки, тимчасова непрацездатність та відпустки без збереження заробітної плати), то втрати часу скорочуються (на 16,24%, 51,62% та 68,36% відповідно). Проблема полягає в масових невиходах на роботу окремих працівників.

З задачами системи управління персоналом на приватному сільськогосподарському підприємстві «Україна» можна віднести планування кадрів, набір персоналу, організацію робочого процесу, мотивацію, підвищення кваліфікації, забезпечення охорони здоров'я та безпеки праці, вирішення конфліктів та інші. Розглянемо кожен з цих складових більш детально:

1. Планування кадрових потреб і розстановки кадрів. Підприємство регулярно проводить аналіз своїх кадрових потреб та визначає, які вакансії потрібно заповнити і які кадри варто перерозподілити.

2. Добір та набір персоналу. Для забезпечення відбору високоякісних кадрів підприємство використовує різноманітні канали, такі як публікації вакансій на сайті компанії та на спеціалізованих сайтах, рекламні оголошення в соціальних мережах, а також співпрацює з вузами та іншими освітніми установами.

3. Організація та проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників. Підприємство регулярно надає можливості для професійного розвитку своїх співробітників шляхом організації тренінгів, семінарів, майстер-класів, а також фінансової підтримки у навчанні на курсах та в університетах.

4. Оцінка працівників та розвиток кар'єри. Підприємство використовує різні методи оцінки працівників, включаючи тестування, оцінювання здібностей та професійних якостей, а також зустрічі з керівництвом. За результатами оцінки, підприємство визначає потреби у підвищенні кваліфікації та можливості розвитку кар'єри.

5. Управління винагородою. Механізм управління винагородою на ПСП "Україна" базується на внутрішніх нормативних актах, які визначають порядок встановлення заробітної плати та інших видів винагороди для працівників. Загальний механізм управління винагородою представлений в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Механізм управління винагородою ПСП «Україна»

| Кроки | Сутність |
|---|---|
| Визначення критеріїв оцінки працівника | Для цього використовуються об'єктивні критерії, такі як кількість виконаної роботи, її складність та якість, ефективність використання робочого часу тощо |
| Оцінка працівника на основі встановлених критеріїв | Оцінка може проводитися регулярно, наприклад, раз на квартал, або в залежності від конкретної ситуації |
| Встановлення винагороди на підставі результатів оцінки | Винагорода може бути встановлена в формі заробітної плати, премії, бонусу чи іншої форми винагороди. |
| Контроль за виконанням механізму управління винагородою | Для цього можуть бути введені механізми моніторингу та аудиту, які допоможуть виявити порушення в процесі встановлення винагороди та вжити заходів для їх усунення. |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Важливо зазначити, що механізм управління винагородою на ПСП "Україна" має бути прозорим та справедливим для всіх працівників, що забезпечить мотивацію до ефективної праці та досягнення бізнес-цілей підприємства.

ПСП «Україна» необхідно у подальшому створювати умови для можливості підвищення кваліфікації не лише вищого менеджменту, але й провідним фахівцям. Підвищували рівень своєї кваліфікації за кордоном привезли досвід ґрунтового використання SWOT-аналізу при діагностиці протистояння підприємства своїм конкурентам. Ситуаційний аналіз

виконується також для оцінки існуючого стану окремих видів діяльності підприємства, у т.ч. і системи розвитку персоналу (табл. 2. 9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи розвитку персоналу ПСП «Україна»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ефективна система розвитку персоналу; - високий рівень кваліфікації персоналу; - швидке адаптування персоналу до сучасних вимог, засвоєння нових знань; - розвинутий інститут наставництва; - розвинута система професійного навчання; - високий кваліфікаційний рівень наставників | <ul style="list-style-type: none"> - залежність від інвестицій у персонал; - недостатня матеріальна мотивація; - низький рівень нематеріальної мотивації персоналу; - недостатня лояльність персоналу |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> - подальший розвиток навчальної бази на основі Digital-технологій; - розвиток інноваційних компетенцій персоналу; - збільшення кількості підготовки персоналу, - збільшення кількісної і якісної підготовки випускників шкіл; - забезпечення базою практики випускників вузів | <ul style="list-style-type: none"> - відсутність соціально-економічної стабільності в країні; - військові події; - трудова міграція; - відсутність фінансування керівництвом підприємства |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Формування кадрової політики на ПСП «Україна» будується на наступних принципах:

1. Розвиток перспективних напрямків діяльності підприємства, врахування ринкових тенденцій та попиту на продукцію.
2. Розробка комплексних програм підвищення кваліфікації працівників, забезпечення професійного росту та кар'єрного зросту.
3. Формування конкурентоспроможної системи оплати праці, що враховує результативність працівника та попит на ринку праці.
4. Забезпечення безпеки праці та створення здорового робочого середовища.

5. Здійснення систематичного моніторингу та аналізу задоволеності працівників роботою на підприємстві та прийняття заходів з покращення умов роботи.

6. Розробка та впровадження корпоративної культури, що сприяє формуванню командного духу та мотивації працівників до досягнення спільних цілей.

Зазначені принципи можуть допомогти приватному сільськогосподарському підприємству створити ефективну та конкурентоспроможну кадрову політику.

Для досягнення ефективної діяльності ПСП «Україна» використовуються різні інструменти управління персоналом (табл. 2. 10)

Таблиця 2.10

Характеристика інструментів системи управління персоналом на ПСП «Україна»

| Складові компоненти системи управління персоналом | Сутність |
|---|---|
| Розробка та впровадження системи мотивації працівників. | На підприємстві «Україна» розроблено систему матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. До матеріальної мотивації відносяться заробітна плата, премії, додаткові виплати та інші форми винагороди. Нематеріальна мотивація передбачає створення комфортних умов праці, можливість професійного зростання, розвитку та підвищення кваліфікації. |
| Розвиток корпоративної культури | У підприємстві «Україна» приділяють велику увагу розвитку корпоративної культури. Зокрема, проводяться тренінги та семінари з питань комунікації, взаємодії, міжособистісних відносин, формується позитивний настрій колективу, розвивається та підтримується співпраця між працівниками. |
| Використання сучасних технологій управління персоналом | На підприємстві використовуються сучасні інформаційні системи та програми для збору та аналізу даних про працівників, а також для здійснення планування кадрів, розподілу обов'язків та контролю за виконанням завдань. |
| Система оцінювання роботи працівників | На підприємстві використовується система оцінювання роботи працівників, що дозволяє оцінити їхні досягнення та визначити напрямки подальшого розвитку. |

Джерело: складено автором на основі даних ПСП «Україна»

Провівши всебічний аналіз ми з'ясували, що є певні проблеми у системі управління персоналом на підприємстві «Україна», які необхідно вирішувати.

Однією з головних проблем є відсутність чітких і структурованих процедур управління персоналом, які б дозволили забезпечити прозорість і взаємодію між різними рівнями управління та зменшили ризики зв'язані з помилками та неправильними рішеннями. Також необхідно звернути увагу на нестачу кваліфікованого персоналу на підприємстві, що може впливати на якість роботи та відображатись на підприємстві у цілому.

Для вирішення цих проблем на підприємстві необхідно впроваджувати нові процедури управління персоналом та забезпечити підготовку та розвиток персоналу. Крім того, необхідно розвивати механізми звітування та моніторингу, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та вчасну корекцію управлінських рішень. Також можна розглянути можливість введення бонусної системи для працівників, яка стимулюватиме їх до більш високої продуктивності та ефективності роботи.

У цілому, вирішення проблем у системі управління персоналом є ключовим завданням для підприємства «Україна», оскільки це дозволить забезпечити ефективну роботу та досягти поставлених цілей.

2.3. Аналіз системи мотивації праці операційних працівників

Вибір оптимальної форми організації праці та системи мотивації праці визначається великою кількістю факторів, таких як тип діяльності підприємства, склад персоналу, культура організації, бюджет, ринок праці та ін.

Ось декілька кроків, які можна зробити для вибору оптимальної форми організації праці та системи мотивації праці:

1. Аналізувати діяльність підприємства: Оцінити різноманітні аспекти підприємства, включаючи склад персоналу, тип діяльності, бюджет, процеси виробництва та ділову культуру.

2. Вивчити досвід інших компаній: Дослідження того, як інші компанії зі схожим типом діяльності та складом персоналу організують свою роботу та мотивують своїх працівників може бути корисним для визначення оптимальної форми організації праці та системи мотивації.

3. Розробити стратегію: На основі аналізу та дослідження визначити, яку стратегію слід обрати для оптимальної форми організації праці та системи мотивації.

4. Врахувати потреби працівників: Важливо враховувати потреби та очікування працівників, щоб обрати оптимальну форму організації праці та систему мотивації, які будуть стимулювати їхню продуктивність.

5. Експериментувати та коригувати: Організувати дослідні проекти та експерименти, щоб визначити, які методи працюють найкраще для конкретної компанії.

Крім того, потрібно пам'ятати, що вибір оптимальної форми організації праці та системи мотивації є постійним процесом, який потребує коригування та аналізу результатів. Організація повинна регулярно оцінювати ефективність своєї системи організації праці та мотивації праці, і вносити корективи, якщо це необхідно.

Також важливо звернути увагу на такі фактори, як соціальний захист працівників, належні умови праці, можливості професійного розвитку та зростання в кар'єрі. Ці фактори можуть бути включені в систему мотивації праці, що допоможе залучити та зберегти кваліфікованих співробітників та підвищити їхню продуктивність.

У процесі вибору оптимальної форми організації праці та системи мотивації можуть бути використані такі методи, як аналіз SWOT, аналіз PESTLE, бенчмаркінг, аналіз конкурентів та інші.

Остаточне рішення про вибір оптимальної форми організації праці та системи мотивації праці повинно бути зроблено на основі всіх зібраних даних та аналізу, враховуючи особливості конкретної компанії та її потреби.

На підприємстві ПСП "Україна" використовуються різні системи мотивації праці для операційних працівників. Розглянемо декілька можливих варіантів систем мотивації.

Зарплатна система з оплатою за виконану роботу. У такій системі операційні працівники отримують зарплату в залежності від кількості виконаних робіт або одиниць продукції. Це може бути ефективно в тих випадках, коли робота прямо пов'язана з виробництвом продукції, наприклад, збиранням врожаю, обробкою землі, тощо.

Система бонусів за досягнення цілей. Операційні працівники можуть отримувати бонуси за досягнення конкретних цілей, наприклад, за досягнення певного рівня виробництва, зменшення кількості відходів або підвищення якості продукції. Це може стимулювати працівників до більш ефективної роботи та досягнення визначених цілей.

Система преміювання за ініціативність та творчість. У такій системі операційні працівники можуть отримувати премії за запровадження нових ідей, розробку ефективних методів роботи, тощо. Це може підвищити мотивацію працівників до пошуку нових, ефективних способів роботи та покращення процесів виробництва.

Система розвитку кар'єри та професійного зростання. Операційні працівники можуть отримувати можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, наприклад, участь у навчаннях, тренінгах, майстер-класах та інших заходах. Крім того, їм можуть бути надані можливості для розвитку кар'єри, наприклад, можливість переведення на посаду з більш високою зарплатою та більш високою відповідальністю.

Система соціальних пільг та компенсацій. Операційні працівники можуть отримувати різноманітні компенсації та соціальні пільги, які підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою. Наприклад, це можуть бути додаткові дні відпустки, медичне страхування, компенсації за харчування, житло або транспортні витрати, тощо.

Важливо зазначити, що система мотивації повинна бути прив'язана до конкретних бізнес-цілей та відповідати потребам операційних працівників. Крім того, система мотивації повинна бути прозорою та справедливою, щоб уникнути недовіри та незадоволеності серед працівників. Найбільш ефективна система мотивації має бути комплексною, яка поєднує в собі різні методики та підходи, щоб забезпечити максимальну мотивацію працівників.

Приступаємо до аналізу динаміки фонду заробітної плати працівників ПСП «Україна» та їх продуктивності на підприємстві, для чого скористаємося таблицею, наведеною в додатку Е.

З даних, наведених у цій таблиці, видно, що зміна продуктивності праці усіх працівників ПСП «Україна» та окремо ПВП протікає паралельно. Конкретно, у 2018 році спостерігалось їх спільне зменшення, після чого обидва показники пішли відновлюватися, досягши піку у 2021 році. В цілому за весь період дослідження продуктивність праці всього персоналу зросла на 21,2%, а ПВП - на 21,17%.

Аналізуючи таблицю, також можна підкреслити, що динаміка фонду оплати праці всіх працівників і ПВП була подібною. Зокрема, він зростав з року в рік з однаковими темпами до 2017 року, а в 2018 році відбувся невеликий спад. Фонд оплати праці всього персоналу ПСП «Україна» за весь період зростав на 25,2%, а ПВП – на 25,13%.

Хоча зменшення фонду оплати праці не є кращим варіантом, позитивним фактом є зростання продуктивності праці в динаміці. Проте загальна динаміка продуктивності праці за період є меншою, ніж динаміка фонду оплати праці, що свідчить про неефективне управління персоналом на підприємстві, яке було досліджено.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»

3.1. Досвід зарубіжних країн щодо управління персоналом підприємства

Управління персоналом є ключовим елементом у сучасному бізнесі, і зарубіжні країни мають багатий досвід у цій галузі. Наприклад, в США високий рівень конкуренції на ринку праці вимагає від компаній забезпечення своїх працівників більшими можливостями для професійного розвитку та стимулює широке застосування програм компенсаційних пакетів, які включають заробітну плату, бонуси та інші види винагород.

В Німеччині велика увага приділяється професійному навчанню, яке забезпечує компанії кваліфікованою робочою силою та підвищує мотивацію працівників. Крім того, в Німеччині популярним є модель управління персоналом на основі принципів соціальної відповідальності, що включає у себе заохочення різних форм соціального захисту, які допомагають залучати та утримувати талановитих працівників.

У Японії практикується так звана система "пожиттєвої зайнятості", яка передбачає взаємовигідність для компанії та працівника - компанії забезпечують стабільну зайнятість, а працівники зобов'язуються присвятити своє життя компанії та підвищувати її результативність.

Також, в багатьох зарубіжних країнах поширені методики управління персоналом на основі ефективного комунікаційного процесу між різними рівнями керівництва, а також використання різноманітних систем мотивації, які допомагають підвищити ефективність діяльності підприємства.

Сучасний передовий досвід системи управління персоналом в аграрних компаніях передбачає комплексний підхід, що враховує потреби та інтереси як підприємства, так і його працівників. Основні тенденції, що відбуваються у

сфері управління персоналом в аграрних компаніях, охоплюють наступні аспекти:

1. Розвиток та впровадження ефективних систем компенсації та стимулювання працівників. До них належать: преміальні системи, системи бонусів, програми корпоративного страхування, пільгові умови проживання, відпочинку та оздоровлення тощо.

2. Застосування новітніх технологій та програмного забезпечення, які дозволяють виконувати роботу більш ефективно та швидко, забезпечувати доступ до інформації та зберігання даних.

3. Розвиток кадрової політики, спрямованої на збільшення кількості внутрішніх кадрових переміщень та розвитку працівників, включаючи системи навчання та підвищення кваліфікації.

4. Впровадження системи корпоративної культури, що відповідає цінностям та місії підприємства, та сприяє формуванню єдиного колективу з високою мотивацією працювати на результат.

5. Розробка та впровадження системи ефективного управління ризиками, яка дозволяє вчасно виявляти та запобігати можливим проблемам у роботі підприємства та його працівників.

6. Створення команди високопрофесійних та мотивованих працівників, які мають можливість розвиватись.

Ще одним передовим напрямком управління персоналом в аграрних компаніях є застосування інноваційних технологій для підвищення ефективності роботи. Наприклад, деякі компанії використовують спеціальні додатки та програмне забезпечення для моніторингу та контролю за роботою співробітників на полі. Це дозволяє швидко виявляти проблемні місця та забезпечувати оперативне вирішення проблем.

Також управління персоналом в аграрних компаніях все частіше зосереджується на розвитку та підтримці комунікації між співробітниками. Для цього можуть використовуватись різноманітні засоби, такі як внутрішні комунікаційні платформи та інтернет-форуми. Це дозволяє підтримувати

співробітників на різних рівнях організації та забезпечувати взаємодію та обмін інформацією між ними.

Крім того, управління персоналом в аграрних компаніях все частіше спрямоване на розвиток професійних навичок та знань співробітників. Для цього використовуються різноманітні програми навчання та тренінгів, які спрямовані на підвищення якості виробництва та оптимізацію бізнес-процесів.

Отже, система управління персоналом в аграрних компаніях має свої особливості, пов'язані з особливостями виробництва та роботи на відкритих просторах. Проте вона все частіше спрямована на впровадження інноваційних технологій, розвиток комунікації між співробітниками.

Ще одним передовим напрямом управління персоналом в аграрному секторі є використання технологій штучного інтелекту. Компанії використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на продукти, оптимізації постачання, аналізу витрат та управління запасами. Застосування цих технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність та знизити витрати, що має прямий вплив на прибуток компанії та розвиток бізнесу в цілому.

Також, все більше компаній у сільськогосподарському секторі переходять до використання електронної системи управління персоналом, що дозволяє автоматизувати процеси відбору та рекрутингу, навчання, оцінки працівників, оплати праці та бонусування, а також забезпечує збір та аналіз даних про працівників. Це дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати ресурси та пришвидшує прийняття рішень у сфері управління персоналом.

У сучасному світі управління персоналом в аграрному секторі стає все більш складним та вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових тенденцій та технологій. Тому успішні компанії в цій галузі мають постійно працювати над покращенням своїх стратегій та процесів управління персоналом, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Проведений аналіз трудових показників ПСП «Україна» свідчить про те, що управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві потребує покращення. Затримки з виплатою заробітної плати, які мали місце протягом останнього року, негативно впливають на матеріальну мотивацію працівників та знижують їх інтерес до більш високооплачуваної роботи.

ПСП «Україна» вкладає значні зусилля у збільшення власного іміджу та продвигання власних брендів та товарів, а також у підвищення конкурентоспроможності за рахунок якості та асортименту продукції. Однак, кадрова політика компанії залишається на низькому рівні і, в деяких випадках, призводить до значної плинності кадрів. Тому, рекомендується ПСП «Україна» більше уваги приділити формуванню механізмів регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

Загалом, соціально-трудові відносини виникають між працівником та роботодавцем з метою регулювання якості трудового життя. Такі відносини ґрунтуються на угоді щодо особистого виконання певних трудових функцій на платних засадах. У ПСП «Україна» можна виділити два блоки проблем, пов'язаних з соціально-трудовими відносинами: проблеми зайнятості та проблеми організації й оплати праці, які є ключовими в цих відносинах.

Ефективна зайнятість є важливою у будь-якому демократичному суспільстві і полягає у забезпеченні можливості працювати корисним для суспільства способом для всіх працездатних громадян. Така зайнятість є необхідною для забезпечення відтворення робочої сили та задоволення потреб і водночас дозволяє кожній людині реалізувати свій потенціал через працю. Це також є надійним засобом соціального захисту.

З нашого практичного досвіду в ПСП «Україна» ми знаємо, що рівень пересічної кадрової мобільності вищий, ніж в середньому для цієї галузі. Це пояснюється тим, що керівництво компанії висуває високі вимоги до своїх працівників, дбаючи про відбір тільки найкращих фахівців і забезпечуючи високу якість своєї продукції. Однак, не всі нові співробітники, які приходять до компанії, можуть відповісти на всі вимоги компанії, і тому швидко

звільняються. В таких випадках кадрова служба повинна знову починати пошук талановитих працівників, які відповідають вимогам компанії.

Серед проблем соціально-трудових відносин ПСП «Україна» можна відзначити неефективність матеріальної мотивації працівників. Багато з них вважають, що отримують неприйнятну заробітну плату за виснажливу роботу на підприємстві. Крім того, іноді заробітна плата затримується на короткий термін. Рекомендується керівництву агропідприємства переглянути витрати на оплату праці та змінити політику матеріальної мотивації працівників таким чином, щоб вона стала більш гнучкою та привабливою. До того ж, не слід забувати про моральну мотивацію, яка може також стати ефективним інструментом у підвищенні продуктивності праці.

Основним завданням керівництва ПСП «Україна» є поліпшення соціально-трудових відносин. Для досягнення цієї мети можна порадити керівництву використати досвід інших компаній, які застосовують нетрадиційні форми зайнятості.

Зокрема, пропонується активізувати такі форми зайнятості, як зайнятість на умовах неповного робочого часу або неповна зайнятість, зайнятість на умовах строкових договорів, тимчасова, непостійна, зайнятість, включаючи запозичену працю, вторинну зайнятість, дистанційну зайнятість та зайнятість на основі договорів цивільно-правового характеру. Ці форми дозволяють забезпечити більш гнучкий графік роботи та створити зручні умови для працівників, що, в свою чергу, позитивно позначиться на загальному кліматі в колективі та на продуктивності роботи.

На другому етапі рекомендуємо ПСП «Україна» запроваджувати засоби забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків, які проживають як у містах, так і на селі.

На третьому етапі можна зосередитися на нематеріальній мотивації працівників, що є ефективним інструментом підвищення їх лояльності в умовах скорочення фінансових можливостей. Наприклад, в країнах ЄС соціальний пакет надає громадянам можливості страхування від ризиків,

пов'язаних з втратою роботи або працездатності, що включає забезпечення доходів, медичне обслуговування, навчання, житло та інші необхідні речі [17].

Необхідність поліпшення регулювання зайнятості та соціально-трудова відносин ПСП «Україна» вимагає певних заходів, серед яких можна виділити:

- оптимізацію системи винагород за працю;
- підтримку спеціальних груп населення та розширення можливостей для отримання основних та додаткових доходів;
- підвищення якості та конкурентоспроможності працівників;
- допомогу в ефективному переміщенні робочої сили;
- зменшення безробіття через створення нових робочих місць за допомогою різних джерел фінансування;
- пільги для підприємств, що мають високу частку жителів сільської місцевості;
- залучення роботодавців до фінансування процесу підготовки та перепідготовки фахівців і так далі.

У сфері агропромислового виробництва ПСП «Україна» активно можливо застосовувати новітні технології, зокрема, аграрні мобільні додатки, які дозволяють задіяти їх як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікацій. Додатки, що використовуються внутрішньо, можуть бути встановлені на різних пристроях співробітників, включаючи планшети, ноутбуки, USB-накопичувачі та смартфони. Зокрема, такі додатки дозволяють доступ до спільних робочих файлів, співпрацювати над ними, використовувати мобільні версії корпоративних соціальних мереж, комунікувати між співробітниками, використовувати месенджери та трекери повідомлень, контролювати та координувати польові роботи, а також автоматизувати процеси документообігу.

Аграрний мобільний додаток "AgroConnect" призначений для зручного пошуку та встановлення контактів з бізнес-партнерами та потенційними покупцями в аграрному секторі. З його допомогою можна легко знайти

інформацію про ринок збуту, знайти постачальників необхідної сировини, засобів захисту рослин та добрив. Крім того, додаток дає змогу знайти замовників продукції та легко зв'язатися з ними.

AgroPlus - це зовнішній аграрний додаток, який надає ПСП «Україна» платформу для інформаційного та комунікаційного обміну. Його можна використовувати для моніторингу актуальних цін на сільськогосподарську продукцію, стежити за новинами та технологічними новинами в аграрній сфері. Підприємство може використовувати додаток для публікації своїх пропозицій, реклами своєї продукції та заявок на тендери. Крім того, AgroPlus дозволяє стежити за вакансіями та пропозиціями на ринку праці, обмінюватися досвідом з іншими учасниками ринку та брати участь у форумах.

Однією з важливих функцій аграрних додатків є можливість надсилання Push-сповіщень, що дозволяє з легкістю повідомляти всіх користувачів про актуальну інформацію. Цей інструмент є потужним каналом комунікації зі споживачами. Крім того, проект АГРОЩИТ використовує дану функцію для допомоги аграріям у разі рейдерських атак. Руководство ПСП «Україна» використовує смартфони для дистанційного моніторингу наявного устаткування та вирощування сільськогосподарських культур, а також для отримання оперативної інформації з можливістю статистичних прогнозів.

В Україні відсутні належні умови для результативної інноваційної діяльності в аграрній сфері. Становленню та розвитку цієї галузі заважають основні фактори: низький рівень інвестиційної привабливості агросектору; низька економічна рентабельність сільського господарства порівняно з іншими країнами; застосування застарілих методів управління та технологій виробництва.

Покращення умов для інноваційної діяльності в аграрному секторі України є важливою метою. Серед головних проблем, які необхідно вирішити, можна відзначити недостатню інвестиційну привабливість сільського господарства, низьку економічну ефективність порівняно з іншими країнами

та застарілі технології управління. Щоб вирішити ці проблеми, держава повинна залучитися до аграрного сектору та впроваджувати стимулюючі заходи економічної політики.

На сьогодні інновації в агропромисловому виробництві є необхідним елементом, який дозволяє вирішувати соціально-економічні проблеми АПК, підвищувати економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств та забезпечувати населення якісною сільськогосподарською продукцією.

Оптимізація аграрного сектору передбачає його вдосконалення, що базується на збільшенні виробничих показників та поліпшенні соціально-економічної ситуації в сільському господарстві та пов'язаних з ним сферах. Це досягається завдяки використанню передових технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, новітніх сортів рослин, інноваційних моделей соціально-економічного розвитку та сучасних інформаційних технологій.

3.2. Рекомендації щодо процесу управління операційним персоналом підприємства

Зважаючи на те, що управління операційним персоналом - це складний процес, який включає в себе кілька етапів, ми запропонували кілька рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління операційним персоналом на приватному сільськогосподарському підприємстві "Україна":

1. Розробити процедуру найму та підбору працівників.
2. Забезпечити належну підготовку працівників.
3. Розробити чіткі процедури розподілу обов'язків та відповідальності.
4. Встановити ефективну систему контролю якості роботи. Слід ввести систему моніторингу роботи працівників, щоб переконатися, що всі вони виконують свої обов'язки належним чином. Це можна здійснювати за допомогою регулярних перевірок та звітів від керівництва.

5. Забезпечити комунікацію та співпрацю між працівниками. Важливо, щоб працівники були в курсі всіх процесів та змін, які відбуваються на підприємстві, тому регулярно проводьте збори, на яких будуть обговорюватися різні питання.

6. Залучати працівників до прийняття рішень. Давайте працівникам можливість висловлювати свої думки та пропозиції щодо поліпшення процесів на підприємстві. Це дозволить створити сприятливу атмосферу на робочому місці та залучити до вирішення різноманітних проблем.

7. Аналізувати результати та вдосконалювати процеси. Проводьте аналіз результатів роботи працівників та вдосконалюйте процеси, щоб підвищити ефективність роботи та забезпечити якість продукції.

Людський капітал виступає потужним засобом управління, саме тому цілеспрямоване формування та розвиток персоналу збагачує механізм управління та дозволяє успішно вирішувати ряд проблем науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоздатності підприємства, використання нових сучасних технологій, підвищення ефективності та продуктивності.

Сьогодні аграрні підприємства мають достатньо потужний інтелектуальний потенціал людських ресурсів, який не у повній мірі відповідає вимогам сучасного виробництва. Приведення елементів людського капіталу у відповідність до інноваційної стратегії надасть можливість підвищити інноваційну активність підприємства. ПСП «Україна» запропонована концепція управління людським капіталом в умовах інноваційного розвитку, базою якої виступає процес прийняття управлінського рішення на основі розуміння цінності інтелектуального ресурсу в конкурентоспроможності підприємства. За даного підходу можлива реалізація прогресивних тенденцій, як організація взаємодії працівників та груп між собою в інноваційному процесі, активізація їх організаційного і творчого потенціалу, об'єднання зусиль усього персоналу підприємства у досягненні визначених завдань (рис.3.1).

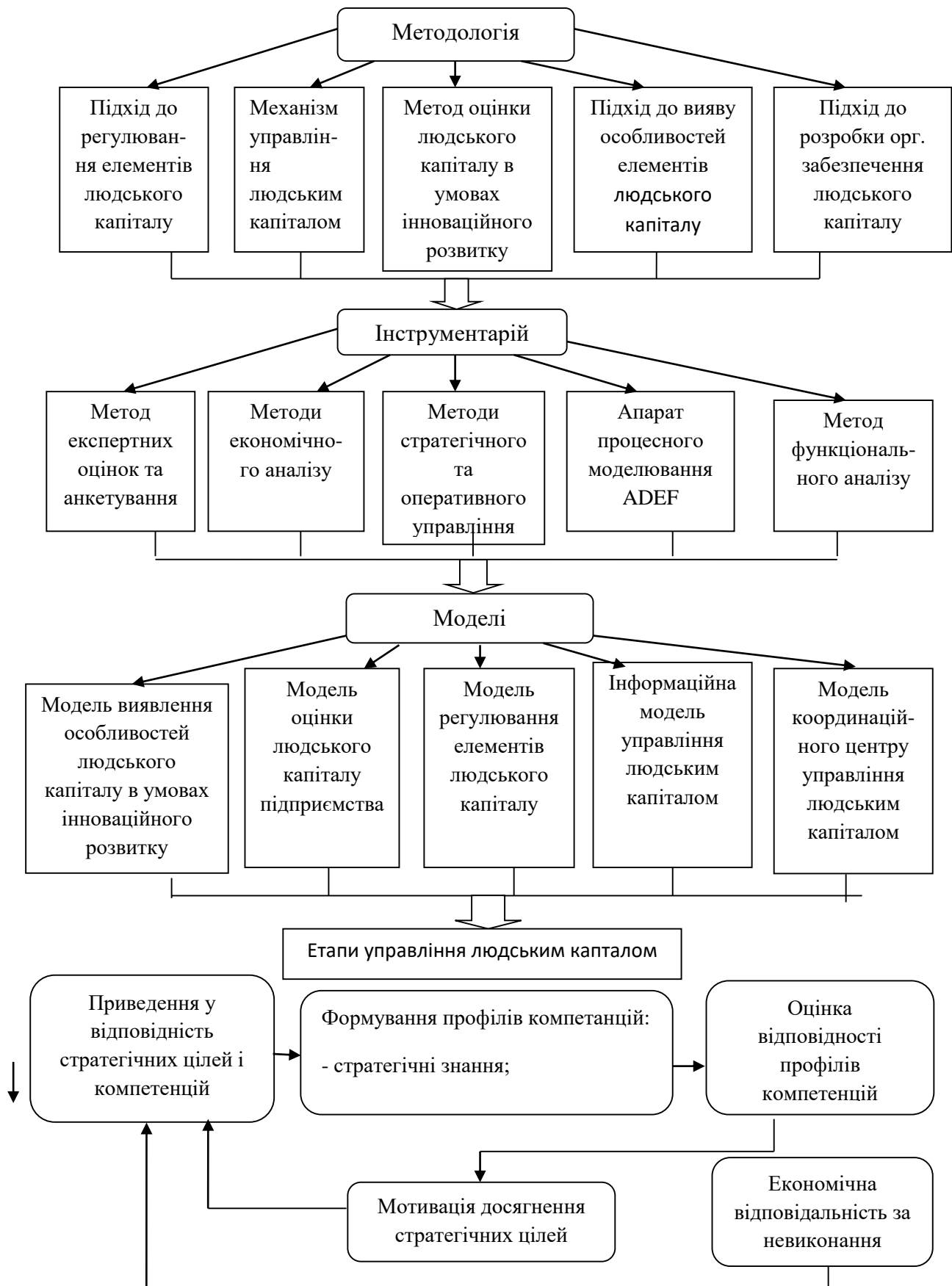


Рис.3.1. Концептуальна схема управління людським капіталом аграрного підприємства в умовах інноваційного розвитку

Джерело: складено автором на підставі [36]

Пропозиція єдиної концепції управління людським капіталом сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності комбінату збільшенням кількості освоєної інноваційної продукції та впровадженням управлінських і техніко-технологічних інновацій. Реалізація концепції передбачає створення умовної структури - координаційного центру для регулювання взаємодії персоналу структурних підрозділів, регламентацією в колективному договорі компанії положень з управління людським капіталом, що значно дозволить знизити опір персоналу змінам та витрат на реалізацію управлінського механізму.

Для оцінки інноваційного потенціалу персоналу (ІПП) ПСП «Україна» пропонується методика оцінки, як комплекс особливих характеристик, необхідних для інноваційної діяльності; сукупність установок і моделей поведінки, що сприяють досягненню інноваційних цілей ПСП «Україна».. Спираючись на дані положення, пропонуємо модель дослідження інноваційного потенціалу персоналу (рис. 3.2).

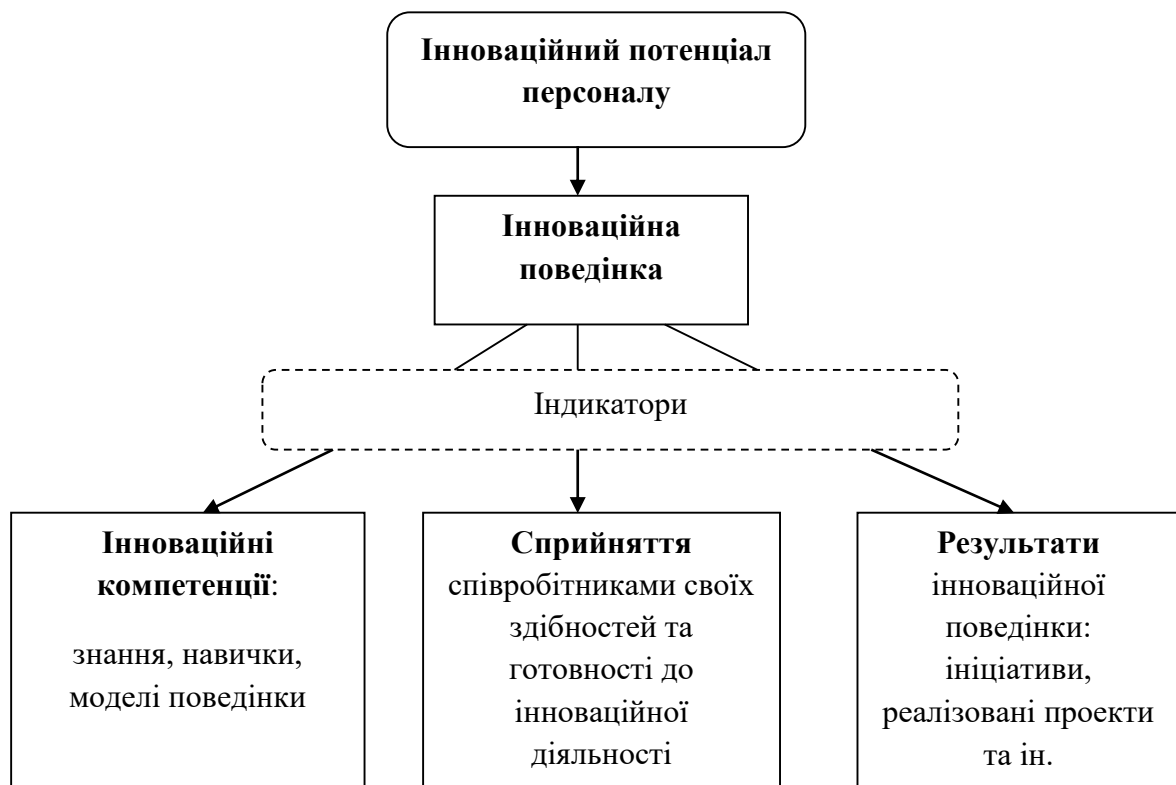


Рис.3.2. Модель дослідження інноваційного потенціалу персоналу

Джерело: складено автором на підставі [23]

Управління ІПП є комплексом процедур, заходів та операцій, спрямованих на зміну активності персоналу в інноваційному процесі. Але при здійсненні інноваційної діяльності найбільш важливу роль відіграють керівники, адже саме вони відповідають за освоєння інновацій, координацію діяльності персоналу і здійснюють відповідний контроль, тому вони мають брати активну участь в інноваційних процесах; бути здатними до генерування інноваційних ідей, швидко реагувати та приймати рішення в умовах невизначеності та можливих ризиків. Визначення оцінки інноваційного потенціалу компанії актуальне при формуванні команд у процесі розробки і освоєння прогресивних технологій, нових видів продукції і т. ін.

Оскільки управління персоналом в умовах інноваційного розвитку передбачає певні зміни та впровадження щодо: організаційної структури, управлінських рішень, технологій та змін в системі стимулювання, для оцінки готовності персоналу до проведення змін запропоновано використання кваліметричного підходу. Сутність підходу полягає у виробленні оперативної інформації про учасників процесу, зміст їх діяльності та можливий кінцевий результат у певному напрямку функціонування підприємства.

Кваліметрична модель дозволяє не лише визначити готовність персоналу до організаційних змін, але й виявляє сфери, які найбільше перешкоджають їх проведенню і потребують найбільшої уваги керівництва. З метою визначення готовності персоналу комбінату до змін була використана кваліметрична модель. Згідно таблиці 3.1. виконаємо аналіз структури кваліметричної моделі: фактори, за які умовно приймаються напрями діяльності персоналу як чинники; критерії, за які умовно приймаються вимоги до діяльності персоналу певного напрямку; вагомість факторів і критеріїв; значення ступеню відповідності діяльності персоналу вимогам, що встановлюються колегіально. Коефіцієнт відповідності (К) вимірюється так: при $K = 1$ – має місце повна відповідність вимогам (так); $K = 0,75$ - часткова відповідність вимогам (більше так, ніж ні); $K = 0,50$ - урівноважена відповідність вимогам (і так, і ні); $K = 0,25$ - частково-негативна відповідність

вимогам (більше ні, ніж так); $K = 0$ - повна невідповідність вимогам (ні).

Таблиця 3.1

Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу

ПСП «Україна» до організаційних змін

| Фактори | Вагомість фактору, Φ | Критерії | Вагомість критеріїв, B | Коеф-т відпо-віднос-ті K | Оцінка фактору | Резуль-тат оцінки |
|--|---------------------------|--|--------------------------|----------------------------|--|-------------------|
| Психологічний фактор | Φ_1 | Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві | 0,25 | 0,5 | $\Phi_1 \times \sum B_{1 \times K1} + \dots B_{4 \times K4}$ | 0,420 |
| | | Відчуття приналежності до групи | 0,18 | 0,5 | | |
| | | Сприятливий соціально-психологічний клімат | 0,25 | 0,5 | | |
| | | Відсутність страху перед майбутніми змінами на підприємстві | 0,32 | 0,25 | | |
| Мотиваційний фактор | Φ_2 | Сприйняття та розуміння організаційної культури | 0,29 | 0,5 | $\Phi_2 \times \sum B_{5 \times K5} + \dots B_{8 \times K8}$ | 0,570 |
| | | Бажання майбутніх змін | 0,28 | 0,75 | | |
| | | Високий рівень ефективності комунікацій з колегами | 0,22 | 0,5 | | |
| | | Наявність інструментів мотивації праці | 0,21 | 0,5 | | |
| Професійно-кваліфікаційний фактор | Φ_3 | Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій | 0,25 | 0,75 | $\Phi_3 \times \sum B_{9 \times K9} + \dots B_{12 \times K12}$ | 0,695 |
| | | Здатність до саморозвитку | 0,25 | 0,75 | | |
| | | Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу | 0,28 | 0,75 | | |
| | | Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями | 0,22 | 0,5 | | |
| Організаційний фактор | Φ_4 | Є досвід участі у проведенні змін | 0,25 | 0,75 | $\Phi_4 \times \sum B_{13 \times K13} + \dots B_{16 \times K16}$ | 0,6875 |
| | | Є досвід організації змін | 0,3 | 0,75 | | |
| | | Є інформація щодо проведення майбутніх змін | 0,25 | 0,5 | | |
| | | Є знання про особливості й умови функціонування підприємства | 0,2 | 0,75 | | |
| $K_{\text{Могпз}} = (\Phi_1 \times \sum B_{1 \times K1} + \dots B_{4 \times K4}) + (\Phi_2 \times \sum B_{5 \times K5} + \dots B_{8 \times K8}) + (\Phi_3 \times \sum B_{9 \times K9} + \dots B_{12 \times K12}) + (\Phi_4 \times \sum B_{13 \times K13} + \dots B_{16 \times K16})$ | | | | | | |
| $K_{\text{Могпз}} = \mathbf{0,5931}$ | | | | | | |

Джерело: складено автором на підставі [27]

За результатами розрахунків бачимо, що за всіма оцінюваними факторами, найнижчий психологічний (0,42) - це пояснюється складністю соціально-економічних умов на комбінаті. Найвище значення отримав професійно-кваліфікаційний фактор – 0,695. Розрахунок довів, що отримане сумарне значення рівня готовності персоналу до змін становить 0,5931, як

свідчення про помірний рівень опору змінам.

Отже, переважна частина персоналу агропідприємства розуміє важливість проведення змін з метою покращення фінансово-економічної ситуації на підприємстві. Отже, персонал ПСП «Україна» частково готовий до організаційних змін. Але задля подолання можливого опору працівників необхідно проведення роботи щодо підвищення його мотиваційної та психологічної готовності до змін, які в першу чергу стосуються організаційної культури та соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Сьогодні компанії мають можливості для вдосконалення бізнес-процесів, споживчої цінності, пропозиції і залежать вони від здатності і бажання кожного працівника змінити свою поведінку, використовуючи усі наявні знання для виконання стратегії.

Відділу навчання і розвитку персоналу ПСП «Україна» пропонується впровадження сертифікації персоналу для визначення їхніх здібностей, знань, можливостей і бажань. Сертифікація персоналу, яка ґрунтується на основі компетенційних вимог потрібна для успішної професійної діяльності згідно стратегії розвитку комбінату. Перевага сертифікації полягає в її системності, об'єктивності та достовірності результатів оцінки. Сертифікат визначає відповідність працівника професійно-кваліфікаційним вимогам та інтервал між необхідним та існуючим компетенційним рівнем. Сертифікат компетенції більш ефективний внутрішній документ підприємства, який виступає засобом, що визначає загально-професійний рівень підготовки працівника, допомагає відповідно реагувати на зміни вимог конкретного робочого місця. Сертифікація передбачає аудит сертифікованого персоналу з контролем якості і своєчасності робіт та прийнятих рішень; при наявності відхилень, сертифікат вилучається з можливістю поновлення згідно визначеної процедури. Завершається сертифікація розробкою заходів з підвищення компетенційного рівня персоналу, використання в процесах бізнесу з виконанням контролю. Сертифікація сприяє обдарованим та ефективним фахівцям реалізації своїх здібностей, підвищенню статусу і матеріального благополуччя, а компанії –

вибудувати HR-систему швидкого реагування на зміни навколишнього середовища.

З метою розширення можливостей HR-фахівців для кращого управління мінливістю, підвищенням адаптивності та укріплення підприємства і організації процесів управління талантами, пропонуємо відділу навчання та розвитком управління персоналом ПСП «Україна» впровадження інноваційного напрямку Agile HR. Реалізація принципів Agile вимагає культури розширення прав і можливостей, надання співробітникам повноважень самостійно приймати рішення для швидкого задоволення потреб клієнтів. Впровадження Agile сприятиме співробітникам у вирішенні завдання і підвищенні організаційної гнучкості. З практикою Agile HR традиційна орієнтація на контроль та узгодженість зміщується до більш гнучкої орієнтації на швидкість реагування і користувачів. Нові правила та ролі управління персоналом представлено на рис. 3.3



Рис. 3.3. Функціональні порівняння традиційного та Agile менеджменту

Джерело: складено автором на підставі [32]

Менеджмент персоналу має сприяти програмам і стратегіям, які покращують організаційну гнучкість, інновації, співробітництво і допомагають у прийнятті рішень. Трансформація традиційних підходів до управління персоналом при впровадженні Agile-підходу представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння традиційного та нового підходу до управління персоналом

| Традиційний підхід | Agile-HR підхід |
|---|--|
| Співробітнику, неефективному у його поточній позиції, необхідна або підготовка до іншої позиції, або навчання для досягнення конкретного рівня ефективності | Співробітникам надається безліч можливостей самостійно навчатись і підтягувати себе до конкретної робочої мети |
| Пошук кандидатів розпочинається, коли з'являються нові позиції. Коли кращого кандидата ідентифіковано, процес пошуку талантів завершено | Компанії інвестують у свій HR-бренд, підтримують з талантами на ринку постійні стосунки через безліч каналів, у тому числі соціальних |
| HR повністю керує процесом пошуку талантів: залученням, оцінкою, розвитком талантів | HR фасилітує процес пошуку талантів, а співробітники самі керують розвитком. Вони є повноправними та активними учасниками процесів залучення, оцінки та розвитку |
| Всі посади є окремими елементами комплексної системи компанії. Посадові вимоги визначаються конкретними завданнями та конкретному робочому місці | Усі посади прямо підтримують місію і цінності компанії, і усі співробітники розуміють як їхня щоденна діяльність підтримує ці елементи корпоративної культури |
| Великомасштабні системи досліджуються, фінансуються та розгортаються багато місяців та навіть років | Невеликі ініціативи запускаються безпосередньо самими командами або підрозділами. Зворотний зв'язок відразу збирається та визначає, чи потрібно ініціативу розповсюджувати чи завершувати |
| HR-функція фокусується на обліку, діловодстві та збереженні. Файли співробітників і записи hr-активностей та результатів відзначають прогрес. Успіх вимірюється повнотою документації | HR фокусується на залучення співробітників, посиленям мотивації та заохоченні співробітництва. Успіх вимірюється термінами утримання, рівнем задоволеності, рівнем інновацій та рівнем гарних стосунків та довіри у компанії |

Джерело: складено автором на підставі [32]

Для опанування методології Agile фахівцям відділу НРП ПСП «Україна» пропонується проходження програми курсу Європейської бізнес-асоціації

(EBA) «Agile: основи з використанням Scrum та Kanban». Програма заохочує до підвищення якості, наочності проектних ситуацій, зменшення ризиків, надає можливість спрощувати процеси, зменшуючи їхню вартість, збільшуючи підтримку проектів у подальшому, покращуючи моральний стан команди. Практична програма надасть можливість HR-фахівцям зрозуміти переваги та можливості гнучких методологій, яким чином філософія і стиль мислення Аджайл удосконалюють результати бізнесу в динамічних умовах ринку.

Упродовж навчального процесу курсанти мають можливість ознайомитись з фреймворками Agile (Скрам та Канбан); підходом адаптивного планування, вбудовуванням ланцюгів зворотнього зв'язку, концепцією безперервного вдосконалення (Kaizen), іншими Agile-практиками, які сприяють підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності компаній. Навчання триватиме два дні, його вартість для одного курсанта з отриманням сертифікату становить сім тисяч гривень. Курс акредитований міжнародним інститутом ICAgile, отже після успішного навчання кожний фахівець матиме можливість отримати сертифікат ICAgile Certified Professional. Модульна програма навчання фахівців з менеджменту персоналу Європейській бізнес-асоціації представлена у Додатку .

Впровадження Agile дозволяє розширити можливості управління через структурування бізнес-процесів, створювати актуальні продукції та послуги, досягаючи високих показників діяльності. Застосування технологій Agile на ПСП «Україна» перетворить підрозділ управління персоналом на команду лідерів змін, яка оперативно реагуватиме на потреби внутрішніх клієнтів, розвиватиме культуру комбінату та допомагатиме йому досягати визначених цілей.

Вплив глобальної конкуренції змушує суб'єктів бізнесу із довгостроковою стратегією розвитку орієнтуватись на інноваційну складову діяльності. Відповідність мотиваційної політики підприємства щодо стратегії його розвитку є базисом для розробки ефективних стимулюючих заходів

персоналу до продуктивної діяльності для досягнення корпоративних цілей. В іншому випадку існує великий ризик втрати позиції за ресурси, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Саме тому дієва мотивація персоналу має враховувати інноваційні зміни в економіці. Для підприємств України – це інноваційний характер змін на рівні економіки країни та на рівні глобальної економіки

Досліджуючи мотивацію персоналу через призму інноваційних змін в економіці України, даний об'єкт необхідно сприймати зі зворотнім зв'язком, тобто не лише інноваційні зміни в економіці впливають на мотивацію в бізнесовому середовищі, але і його суб'єкти через мотивацію стають основною рушійною силою інноваційних змін української економіки. Особливо це стосується соціально-економічної мотивації, яка має прояв у забезпеченні ефективної праці з інноваційними ознаками.

Для кожного управлінця результати інноваційної праці персоналу є найважливішою метою, оскільки забезпечують: зростання прибутку, конкурентоспроможність компанії, ефективне використання ресурсів; зростання продуктивності та задоволення соціальних потреб працівників. На макро- рівні інноваційна активність персоналу сприяє подоланню економічного відставання країни та підвищення її конкурентоспроможності на світовому рівні; підвищення соціального добробуту населення та ін.

Наслідками соціально-економічної мотивації можуть бути: гальмування інноваційного розвитку підприємства та економіки; адаптація системи мотивації на підприємстві, стимулююча дія мотивації на інноваційний розвиток підприємства та економіки в цілому.

При стимулюючих мотиваційних впливах на інноваційний розвиток підприємства та економіки, основними варіантами вдосконалення соціально-економічної мотивації будуть: реформаційний з кардинальним переходом на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання; управлінський – з формуванням мотиваційної культури управлінського персоналу; інформаційний – через впровадження

системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу; інвестиційний – з підвищенням ресурсних витрат на мотивацію всього персоналу.

Отже, орієнтація на потреби персоналу у саморозвитку та можливостях інноваційної діяльності, потребує використання нестандартних методів соціально-економічної мотивації. Одним з таких для досліджуваного підприємства пропонуємо впровадження соціальних ліфтів. Коли керівники компанії можуть використовувати певні варіанти впровадження соціальних ліфтів: професійно-кваліфікаційним просуванням, профнавчанням і створення умов саморозвитку та самореалізації з формуванням всебічної особистості працівника.



Рис. 3.4. Технологія впровадження соціальних ліфтів для ПСП «Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [31]

У результаті доступу до соціальних ліфтів працівник отримує можливість змінити свій соціальний статус за економічним, професійним, або владним критеріями. Функціонування соціальних ліфтів на підприємстві має можливість забезпечити якісні зміни в соціальній структурі суспільства з формуванням середнього і креативного класу. Останній характеризується

потребами неперервного розвитку, нестандартним мисленням та результатами інноваційної діяльності. Формування креативного класу в суспільстві є підтвердженням інноваційної складової його діяльності. Конкурентоздатний бізнес, орієнтований на інноваційні підходи діяльності й розвитку, мусить створювати умови для креативної діяльності своїх працівників, а значить формувати креативний клас.

За умов посилення розуміння і впровадження корисності від впровадження соціальних ліфтів, стає можливим вирішення ряду проблем у сфері зайнятості на підприємстві та країни, отже буде вирішено питання неефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення та фактичного унеможливлення його розвитку.

Отже, визначенні перспективи розвитку ПСП «Україна» надають можливості менеджменту та HR-фахівцям підвищення дієвості та ефективності системи управління персоналом в умовах інноваційного розвитку.

3.3. Обґрунтування ефективності та доцільності комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПСП «Україна»

Формування інноваційної сприйнятливості персоналу як головного чинника інновацій є актуальним питанням сучасного економічного розвитку країни, підвищення інноваційної активності промислових підприємств. Готовність працівників до змін виявляє рівень усвідомлення працівниками сутності і наслідків впровадження інновацій, і одночасно рівень їхньої зацікавленості у результатах реалізації інновацій.

З метою підвищення ступеня інноваційної сприйнятливості персоналом пропонуються управлінські рішення для агротехнічних працівників ПСП «Україна». Основним завданням програми є розвиток у працівників компетенції «інновативність» та успішне освоєння і розповсюдження передового досвіду. Пропозиції та їхній зміст представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

**Проблеми, пропозиції, заходи з обґрунтування проекту формування
інноваційного сприйняття агротехнічними працівниками**

ПСП «Україна»

| Проблеми | Пропозиції | Захід |
|--|---|--|
| Низький рівень сприйняття персоналу до інноваційного процесу оптимізації виробництва | Розробка програми розвитку компетенцій персоналу за темою дослідження | Розробка програми розвитку компетенції «інноваційність» для персоналу |
| Низька мотивація агротехнічних працівників до інноваційної активності | Розробка системи стимулювання інноваційної активності працівників | Розробка положення про стимулювання інноваційної активності агротехнічних працівників на конкурсній основі |
| Недостатній рівень поінформованості працівників щодо планованих інновацій | Формування системи підвищення рівня поінформованості працівників | Розробка інформаційної програми «Про планування інноваційних змін» |

Джерело: складено автором

Компетенція інновативність підсилена поведінковими індикаторами на успішну реалізацію цифрових проектів підприємства, які припускають підвищення залученості співробітників до інноваційної діяльності.

Захід складається із наступних кроків: вивчення теоретично-методологічних аспектів проблеми; розробки програми розвитку компетенцій; затвердження і впровадження програми розвитку компетенцій; реалізації програми розвитку компетенцій. Програма передбачає побудову системи розвитку компетенції «інновативність» для працівників локомотивного депо, за сформованості якої вони будуть брати активну участь в інноваційному процесі оптимізації виробництва.

Перший етап реалізації програми. Розробка профілю напрямків розвитку компетенції інновативність працівників депо. Другий етап: методичний – розробка регламенту проведення зустрічей для розвитку визначеної компетенції.

Третій етап: навчання – передбачає проведення годинних мастер-класів

та 30-ти хвилинних тренінгів (два рази на тиждень), демонстрація інформаційної програми (раз на тиждень) на нарадах-планерках. Четвертий етап: закріплюючий – самостійна робота працівників, самонавчання та відвідування технічного навчання. Профіль напрямків розвитку компетенції «інновативність» представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Профіль напрямків розвитку за блоками

| Блок | Складові блоку |
|------------------------|---|
| Основний блок | Знання теорії про нові технології Володіння практичним досвідом праці з новими технологіями |
| Командна робота | Залучення до інноваційного процесу Вміння працювати у команді Вміння надати зворотній зв'язок |
| Відповідальне мислення | Вміння схематизувати і стисло викладати суть інновацій Вміння бачити процес. Вміння усвідомлювати наслідки |
| Креативність | Вміння нестандартно мислити Вміння оперативно знаходити правильні рішення та необхідну інформацію |
| Саморозвиток | Здібність сприймати нову інформацію Вміння надавати зворотну інформацію |

Джерело: складено автором

Розробка інформаційної програми «Про плановані інноваційні зміни» передбачає підвищення рівня обізнаності працівників, як результат очікується підвищення рівня інноваційної сприйнятливості до планованих інновацій. Кроки заходу: підготовка інформаційної програми, розробка її регламенту та узгодження; наказ про внесення програми в регламент нарад; демонстрація інформаційної програми.

Мета програми - поінформувати усіх працівників ПСП «Україна» з інноваційною програмою модернізації обладнання.. Відповідальним за формування та проведення інформаційної програми призначатимуться інструктор з навчання та фахівець кадрової служби.

Завдання програми – залучення працівників тракторних і комбайнерних бригад до процесу інновацій; виключення неправильного розуміння інноваційних змін; налагодження зворонього зв'язку з працівниками для

отримання максимального ефекту від інноваційних впроваджень.

Таким чином, керівництво ПСП «Україна» має можливість підвищити рівень інноваційної сприйнятливості за рахунок прозорості здійснюваних інновацій та одночасно надати можливість працівникам самим приймати участь у обговоренні оптимального шляху впровадження інновацій, відчувши свою значимість для підприємства. Розрахунок економічної ефективності ґрунтувався на визначенні необхідних витрат на реалізацію запропонованих заходів з підвищення рівня інноваційної сприйнятливості персоналу. Загальна вартість витрат за проектом склала 20280 тис. грн. При розрахунку максимально можливого економічного ефекту від впровадження проекту за успішного освоєння процесу оптимізації виробництва всіма працівниками локомотивних бригад, враховувались усі ділянки обслуговування маршрутів:

$$E_B = [(\Phi_1 - \Phi_2) \times Ч \times S_1] \quad (3.1)$$

де E_B – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників, грн.;

Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу тракторної бригади у середньому на ділянку до та після освоєння інноваційного процесу оптимізації;

$Ч$ – чисельність працівників на перевезеннях, осіб;

S_1 - погодинна ставка на перевезеннях, грн.

Розрахунок економії витрат здійснювався за посадами трактористів і комбайнерів :

$$E_T = (172 - 163,76) \times 50 \times 71,28 = 29\,367,4 \text{ грн.}$$

$$E_K = (172 - 163,76) \times 42 \times 52,41 = 17\,791,9 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{заг}} = 29\,367,4 + 17\,620,4 = 46\,987,8 \text{ грн.}$$

За результатами отримаємо економію витрат за рахунок умовного вивільнення працівників тракторних бригад, максимально можливий економічний ефект становитиме 46 987,8 грн. щомісяця.

Доцільно визначити зміни рівня інноваційної сприйнятливості від запропонованих заходів анкетуванням персоналу ПСП «Україна» у кількості

48 осіб, під час якого їм пропонувалося ознайомитись із заходами щодо підвищення рівня інноваційного сприйняття та оцінити їхню ефективність за п'ятибальною шкалою: «5» - дуже ефективні, «1» - зовсім не ефективні. За результатами анкетування: 9 чоловік (19,4%) оцінили запропоновані заходи на «5», 24 працівника (51,4%) – на «4», 8 працівників (15,3%) на – «3», 7 чоловік (13,9%) – на «2». Отже, більшість опитаних, які поставили оцінки «5», «4» балів, а це 33 працівника, майже 71% вірять у доцільність розроблених заходів, оцінивши їх на високому рівні.

Спрогнозуємо зміну рівня інноваційного сприйняття після впровадження проекту, співвіднесенням середнього балу до максимально можливого. Середній бал оцінок, виставлених працівниками щодо ефективності пропозицій визначимо за ф. 3.2.

$$V_{\text{сер}} = (b_1 * k_1 + b_2 * k_2 + b_n * k_n) \quad (3.2)$$

де b_n – оцінка n-го працівника запропонованих заходів, бал;

k_n – відсоток працівників, які обрали певну оцінку запропонованим заходам.

$$V_{\text{сер}} = (5 \times 0,194) + (4 \times 0,514) + (3 \times 0,153) + (2 \times 0,139) = 3,76$$

Індекс інноваційного сприйняття визначимо за ф. 3.3.

$$I_{\text{інв}} = V_{\text{сер}} / V_{\text{max}} = 3,76 / 5 = 0,75 \quad (3.3)$$

де $I_{\text{інв}}$ - індекс інноваційного сприйняття;

$V_{\text{сер}}$ – середній бал оцінок, виставлений працівниками;

V_{max} – максимальний бал, виставлений працівниками.

Тепер розрахуємо економічний ефект від впровадження системи інноваційної сприйнятливості персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження проекту, тис. грн.

| Показник | До впровадження (Е до впр.) | Після впровадження (Е після впр.) | Мах | Ефект, грн. |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|----------|-------------|
| Індекс інвестиційного сприйняття (І інв) | 0,6 | 0,75 | 1 | - |
| Економія витрат (Е _т) | 16 754,7 | 22 283,7 | 29 367,4 | 5 529,0 |
| Економія витрат (Е _к) | 10 702,0 | 13 377,4 | 17 791,9 | 2 675,4 |
| Е _{заг} | 27 456,7 | 35 661,1 | 46 987,8 | 8 204,4 |

Джерело: складено автором

Отже, після реалізації пропозицій загальна економія витрат за рахунок вивільнення умовного вивільнення працівників локомотивних бригад становитиме 8 204,4 тис. грн. щомісяця. При впровадженні проекту очікуються соціальні ефекти (табл. 3.6).

Таким чином, за результатами опитування і розрахунками очікується підвищення рівня інноваційної сприйнятливості працівників тракторних бригад з 0,6 (низький рівень) до 0,75 (середній рівень).

Таблиця 3.8

Соціальний ефект від впровадження заходів

| Соціальний ефект | |
|--|---|
| для підприємства | для працівника |
| Підвищення рівня інноваційної сприйнятливості персоналу. Залученість до інноваційного процесу. Підвищення продуктивності праці. Підвищення іміджу підприємства на ринку праці | Сприятливий соціально-психологічний клімат. Задоволення роботою. Розвиток компетенцій. Матеріальне і моральне стимулювання |

Джерело: складено автором

Середній рівень сприйнятливості свідчить про здатність персоналу використовувати результати наукових розробок інших підприємств, здійснювати управління інноваційним процесом традиційної організаційної структури, про наявність фахівців, здатних проводити інноваційну діяльність та дослідження.

Як зазначалось COVID-19, як фактор нової реальності створив безпрецедентні вимоги та виклики для керівників підприємств, у т.ч. менеджменту персоналу. Сьогодні пріоритетною стратегією у світі є утримання співробітників. Дану стратегію керівництво ПСП «Україна» продовжить, адже саме вона вирішувала завдання протидії плинності персоналу останніми роками, але зараз вже в більш жорстких умовах. Набуває актуальності завдання підвищення ефективності корпоративного навчання комбінату за нових умов. Саме для вирішення цього напрямку пропонується впровадження системи дистанційного навчання на основі автоматизації освітніх процесів. Реалізація проекту можлива сучасною LMS-системою для створення навчального веб-порталу на базі Центру професійного розвитку комбінату. Система працюватиме за принципами GTD із множинними інструментами для спільної праці та спілкування. У якості пропозицій було розглянуто можливості платформ Collaborator та WalkMe

За даними пропозицій визнаємо, що для досягнення завдань ефективного професійного розвитку, адаптації, навчання і атестації персоналу комбінату, більше можливостей та переваг має багатофункціональна платформа LMS Collaborator з гнучкими можливостями інтеграції.

LMS Collaborator є веб-системою дистанційного бізнес-навчання, системою повного циклу з аналітикою у реальному часі та інструментами внутрішнього маркетингу. Впровадження платформи надає можливість: автоматизації підготовки персоналу, прискорення онбордингу нових співробітників; масштабування підготовки персоналу на необмежену кількість співробітників без збільшення витрат на навчання; економії на технічних ресурсах та залученні ІТ-фахівців на обслуговування навчального процесу; імпорту навчальних модулів стандарту SCORM та формату HTML та ін. Основними якостями платформи є доступність у використанні, безперебійність, гнучкість. Переваги від впровадження платформи Collaborator представлені у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Переваги впровадження навчальної платформи LMS Collaborator

| Рівні переваг | Алгоритм |
|---------------------|--|
| Для співробітника | Знаходження усієї необхідної інформації у Системі дистанційного навчання (СДН) Collaborator. Процес навчання з планшета, мобільного телефону в будь-який час. Звернення за допомогою до тренера, отримання якісної відповіді. Розвиток як «профі» у своїй роботі, розвиток як експерта і тренера компанії |
| Для HR-менеджера | Автоматизація та масштабування навчання персоналу у режимі роботи 24/7. Контроль у реальному часі процесів та результатів навчання всіх співробітників. Комунікація з кожним співробітником. Прискорення підготовки нового персоналу, підвищення кваліфікації, оновлення знань. Моніторинг рівня залученості, професіоналізму, кар'єрного росту кожного співробітника. Використання в одній системі інструментів контролю та аналізу результатів навчання |
| Для IT-спеціаліста | Інтеграція СДН Collaborator в екосистему компанії (RESTfull веб-API), без залучення додаткових технічних ресурсів – хмарне рішення без встановлення додаткового ПО користувача–браузер та Інтернет-доступ до СДН Collaborator. Мінімальне залучення внутрішніх IT-фахівців – лише на етапі налаштування інтеграції - готові рішення для Active Directory, 1С, G Suite, надійний захист даних – вбудована політика безпеки, засоби захисту та резервування інформації |
| Для TOP-менеджменту | Навчаючи співробітників додатково розвивається бізнес, автоматизація та прискорення підготовки персоналу, навчання бізнес-процесам, впровадження змін, масштабування підготовки персоналу. Отримання працюючих інформаційних каналів та інформаційного впливу у режимі доступу 24/7 для співробітників та партнерів. Розвиток бази знань компанії. Економія на технічних ресурсах, хмарним залученням у комплексі з технічною підтримкою: автоматизація процесів, доповнення аналізу даних інформацією про навчання співробітників |
| Для тренера | Сучасне та ефективне навчання: дистанційне подання теорії для відпрацювання навичок слухачів, отримання більшого часу на розвиток професіоналізму, підготовку ефективних курсів і тренінгів. Можливість проведення навчання з ноутбука, планшета, мобільного телефону |

Джерело: складно автором на підставі [47]

Шлях процесу впровадження дистанційного навчання агротехнічного персоналу ПСП «Україна» на новій платформі представлено в табл. 3.8.

**Послідовність впровадження навчального процесу
платформою Collaborator**

| | |
|--------|---|
| Крок 1 | Інструкція для персоналу щодо роботи платформи: використання готового курсу «Швидкий старт Collaborator», після призначаються навчальні курси |
| Крок 2 | Підготовка інформаційної бази для надання персоналу можливості знаходження необхідної інформації для самостійного навчання. Наповнення начальним контентом: через бібліотеку документів (інструкції, рекомендації, методики та ін.), Wiki-енциклопедію |
| Крок 3 | Підготовка перших курсів, які повинні вирішувати найактуальніші питання найменшими зусиллями. Результат застосування курсів повинен бути помітним одразу та бути вимірним |
| Крок 4 | Встановлення комунікації з підтримкою корисності навчального порталу в проміжках між навчанням (спілкування через форму і чат). Підтримка комунікації співробітників підрозділів, з фахівцями різних регіонів для обміну досвідом. Оновлення інформації про події в компанії, портал має стати місцем вирішення питань щодо професійних знань та особистісного розвитку |
| Крок 5 | Запуск процесу навчання з постійним моніторингом думок та реакції користувачів |
| Крок 6 | Здійснення регулярного оновлення бази знань |

Джерело: складно автором на підставі [47]

Виходячи із завдань системи професійного розвитку і навчання персоналу, на підставі пропозицій Collaborato, обираємо функції для «Компанії» із щомісячною вартістю послуг 25 тис. грн. Для підтримки процесу досягнення завдань, визначених керівництвом відділу НРП, також пропонуємо впровадити версію LMS Collaborator v.2.17.0 «Управління за цілями». Даний функціонал допоможе підприємству тримати фокус на цілях бізнесу, надавати співробітникам напрямок професійного розвитку, здійснювати моніторинг результатів сумісної праці. Визначимо витрати на реалізацію проекту Collaborator (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на реалізацію проекту

| Пропозиція | Відповідальний | Витрати, грн. |
|--|---|---------------|
| Функціонал платформи Collaborator | Адміністратор платформи | 300 000 |
| Технічна підтримка внутрішніх ІТ-фахівців (на етапі налаштування інтеграції) | Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор | 95 000 |
| Розробка навчальних програм та забезпечення для наповнення контентом | Працівник відділу управління та розвитком персоналу | 100 000 |
| Аналіз ефективності та доданого ефекту від використання | Керівник відділу управління та розвитком персоналу | 70 000 |
| Всього | | 565 000 |

Джерело: складено автором

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 1,0 млн. грн., за рахунок факторів відсутності проведення високої частоти тренінгів безпосередньо, одноразове придбання матеріалів Collaborator, завантаження до системи для багаторазового використання, обмежене залучення ІТ-персоналу ПСП «Україна»

Річний економічний ефект становитиме:

$$EE_p = E_p - Z_k, \quad (3.4)$$

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

Z_k – капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних напрямів розвитку системи управління, грн.

$$EE_p = 1000\ 000 - 565\ 000 = 435\ 000 \text{ грн.}$$

Ефективність, відповідно становитиме:

$$E = EE_p / Z_k \quad (3.5)$$

$$E = 435\,000 / 565\,000 = 76,9\%$$

Визначимо термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів за ф. 3.6:

$$T_{ок} = Z_k / E_p \quad (3.6)$$

$$T_{ок} = 565\,000 / 1000\,000 = 0,56 \text{ р.}$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів розвитку системи управління ПСП «Україна», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, оскільки річний економічний ефект становитиме 435 тис. грн. за наростаючим результатом, термін окупності в шість місяців.

Таким чином, впровадження веб-системи Collaborator дозволить вивести процес професійного розвитку персоналу на новий рівень, поліпшить контроль його розвитку, додасть більшої прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки створенню спеціальної бази знань, з доступним тренінгами, навчальними матеріалами та великою бібліотекою для саморозвитку.

Економічний ефект проекту виражається зниженням управлінських витрат, вдосконаленням роботи з працівниками; скороченням втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою персоналу завдяки системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект полягатиме у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і щойно прийнятими працівниками; підвищенні ступеню поінформованості про цілі, стратегії і поточну роботу комбінату; підвищення рівня прихильності до підприємства, поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

Провівши накове дослідження ми з'ясували що еправління операційним персоналом є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки від його роботи залежить ефективність виробничого процесу та якість продукції.

Основні функції управління операційним персоналом полягають у відборі, навчанні, мотивації, оцінці роботи та розвитку працівників. Важливим елементом успішного управління операційним персоналом є правильне розподілення обов'язків та повноважень між працівниками, що дозволяє досягти максимальної ефективності роботи та уникнути конфліктів.

Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників є однією з головних відповідальностей керівництва підприємства та є важливим елементом успішного управління операційним персоналом.

Ефективне управління операційним персоналом передбачає регулярну оцінку роботи працівників та відповідність їх здібностей та навичок вимогам виробничого процесу.

Розвиток та навчання персоналу є важливими елементами управління операційним персоналом, оскільки дозволяють підвищити рівень кваліфікації працівників та забезпечити успішну діяльність підприємства в умовах постійних змін.

Успішне управління операційним персоналом є ключовим елементом розвитку підприємства. наявність ефективної системи мотивації та стимулювання працівників є важливим елементом успішного управління операційним персоналом, оскільки дозволяє зберігати високий рівень мотивації та залученості працівників до виробничого процесу.

Ретельне планування роботи персоналу та використання сучасних технологій управління ресурсами може допомогти підприємству ефективніше використовувати свій операційний персонал та знизити витрати на управління ним.

Одним з ключових факторів успішного управління операційним персоналом є забезпечення відкритого та ефективного спілкування між керівництвом та працівниками, що сприяє вирішенню проблем та уникненню конфліктів на робочому місці.

Успішне управління операційним персоналом передбачає не тільки виконання завдань та функцій, але й створення такої організаційної культури, яка дозволяє працівникам розвиватися, залучатися до вирішення проблем та брати участь у прийнятті рішень.

Отже, успішне управління операційним персоналом є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка включатиме в себе найкращі практики та забезпечуватиме ефективну роботу персоналу на всіх етапах виробничого процесу.

Базою дослідження було визначено ПСП «Україна». Основною сферою діяльності ПСП «Україна» є виготовлення, реалізація та експорт товарів: пшеничні зернові культури, кукурудза, рапс, висівки рапсові, деревні пелети.

В роботі аналізувалась система управління ПСП «Україна», була надана оцінка діючої системи управління персоналом ПСП «Україна».

На жаль, загальна динаміка продуктивності праці за період є меншою, ніж динаміка фонду оплати праці, що свідчить про неефективне управління персоналом на підприємстві.

Саме з врахуванням цих недоліків нами було запропоновано розробити комплекс заходів, які б позитивно вплинули на соціально-трудова відносини та сприяли удосконаленню брендингу підприємства. Що завжди позитивно відображаються на мотиваційній складовій.

Досліджуючи можливості підвищення результативності системи управління персоналом підприємства, були визначені напрямки розвитку. Серед яких, впровадження інноваційної концепції контролінгу персоналу в умовах інноваційного розвитку. Концепція має консолідувати взаємодію працівників та груп у процесі створення інновацій, активізацією їх

організаційно-творчого потенціалу, об'єднанням зусиль усього персоналу підприємства у досягненні визначених завдань.

Для визначення ступеню готовності персоналу підприємства до інноваційних змін, запропоновано використання кваліметричного методу, розрахунки у відповідності до якого показали, що персонал ПСП «Україна» має помірний рівень опору до змін. З метою здійснення успішної професійної діяльності працівників агропідприємства запропоновано процес сертифікації персоналу, який надає можливість отримання реальної оцінки якості підготовки, професійної відповідності працівників та професійного підвищення, заохочення до фахового зростання і покращення загальної політики розвитку персоналу ПСП «Україна»

Впровадження соціальних ліфтів на ПСП «Україна» надасть можливостей створення умов саморозвитку та самореалізації з формуванням всебічної особистості працівника, підвищуючи його трудову та інноваційну активність засобами соціально-економічної мотивації. Підприємству запропоновано до впровадження інноваційний напрямок Agile з метою підвищення результативності управління мінливістю та підвищення адаптивності підприємства та організації процесів управління обдарованими працівникам. Для освоєння методології фахівці відділу навчання та розвитку персоналу запропоновано навчання на курсах Європейської бізнес-асоціації з отримання сертифікату.

Для визначення ступеню інноваційної сприйнятливості було досліджено агротехнічний персонал ПСП «Україна». Реалізація проектного комплексу надасть можливість отримання соціально-економічного ефекту.

Підвищення результативності корпоративного навчання персоналу ПСП «Україна» запропоновано впровадженням системи автоматизованого дистанційного навчання, створення веб-порталу на основі платформи Collaborator. Прогнозний економічний ефект становитиме 435 тис.грн. Запропоновані заходи є доцільними та економічно обгрунтованими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабан Т.О. Розвиток експортного потенціалу аграрних підприємств на ринку зерна ячменю [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Мелітополь, 2019. 216 с.
2. Бухало О.В. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. С. 90-95.
3. Гончаренко О.В. Інноваційні засади конкурентоспроможного розвитку агропромислового виробництва. *Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки.* – *Ефективна економіка*. 2018. № 3.
4. Грановська В.Г. Експортний потенціал аграрних підприємств як індикатора їх конкурентоспроможності № 6. 2019 – С. 32-39.
5. Девід Т. Бізнес-модель: що це, навіщо вона потрібна та успішні кейси. URL:<http://www.management.com.ua/events/business-model-teece.html>
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Добровольський А.В. Ефективність сучасних рістрегулюючих препаратів за біологізації технології вирощування соняшнику в південному степу України [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. сільгоспнаук. наук : спец. 06.01.09 – рослинництво / А.В. Добровольський. – Херсон, 2019. – 154 с.
8. Жибак М.М. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/8.pdf
9. Жук М.М. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційних процесів АМК України [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / М.М. Жук. – Кам'янець-Подільський, 2018 – 191с.

10.Зоря О. П. Інституціональні засади формування стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на мікро- та макрорівні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69). С. 40-44.

11.Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2017. – 336 с.

12.Казанджи А.В. Управління виробничою та зовнішньоекономічною діяльністю підприємств олійно-жирового комплексу України [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / А.В. Казанджи. – Одеса, 2019 – 215.

13.Майовець Я.М. Інноваційний розвиток аграрного підприємництва в Україні [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.01. – економічна теорія та історія економічної думки / Я.М. Майовець. – Львів. – 2020. – 232.

14.Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки.* 2019. №1. -С. 226-231

15.Мірзоева Т.В., Ушкань В.Л. Сучасний стан виробництва соняшнику в Україні. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (41). С. 669—672.

16. Мушеник І.М., Бурлаков О.С., Проблеми інноваційного розвитку агропромислового комплексу України. *Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка.* 2019. №3–4. с.23-27.

17.Надвиничий С.А. Економічний розвиток аграрної сфери України [текст] : дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / С.А. Надвиничий. – Миколаїв, 2019. – 457 с.

18.Нісходовська О.Ю. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств із вирощування зерна круп'яних культур. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство.* – 2019. Випуск № 11. С. 283-287.

19. Новітні технології вирощування сільськогосподарських культур :

тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (29 березня 2020 р., м. Київ). Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т біоенергетич-них культур і цукрових буряків ; М-во аграр. політики та прод. України, Укр. ін-т експертизи сортів рослин. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2020. 238 с.

20. Орел В. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком експортного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 40-47.

21. Охрименко О.О. Інтегрований розвиток експортного потенціалу АПК України в контексті трансформації зовнішньоекономічних зв'язків. *Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки*. *Ефективна економіка*. – 2020. – № 4.

22. Петренко К.В., Давидович А.Є. Аналіз розвитку агропродовольчого сектору України / К.В. Петренко, А.Є. Давидович. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102602/97678>

23. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2020 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 200 с.

24. Россоха В., Шарапа О. Експортний потенціал аграрних підприємств *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 4.

25. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. №23. С.8-17.

26. Саблук П.Т. Аграрний сектор України: інституційні засади подальших трансформацій. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 238—240.

27. Сакур Л. М. Сучасний стан інноваційного розвитку сільського господарства: проблеми впровадження інновацій та шляхи їх вирішення. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1190-1192.

28. Чехов С.А. Оцінка ефективності виробництва соняшнику в Україні. *Економічний простір*. 2020. №136. С. 119—130.

29.Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3. С. 48–64.

30. Фурдичко Л. Є. Проблеми та перспективи експорту продукції агропромислового комплексу України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 3. С. 87-91

31.Шайко О.Г., Концеба С.М. Шляхи підвищення ефективності виробництва олійних культур на регіональному рівні. *Економіка АПК*. 2015. №5. С. 31-37.

32.Щуревич Л.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 10. С. 101-105.

33. ТОВ «НІБУЛОН». Електронний ресурс Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14291113/

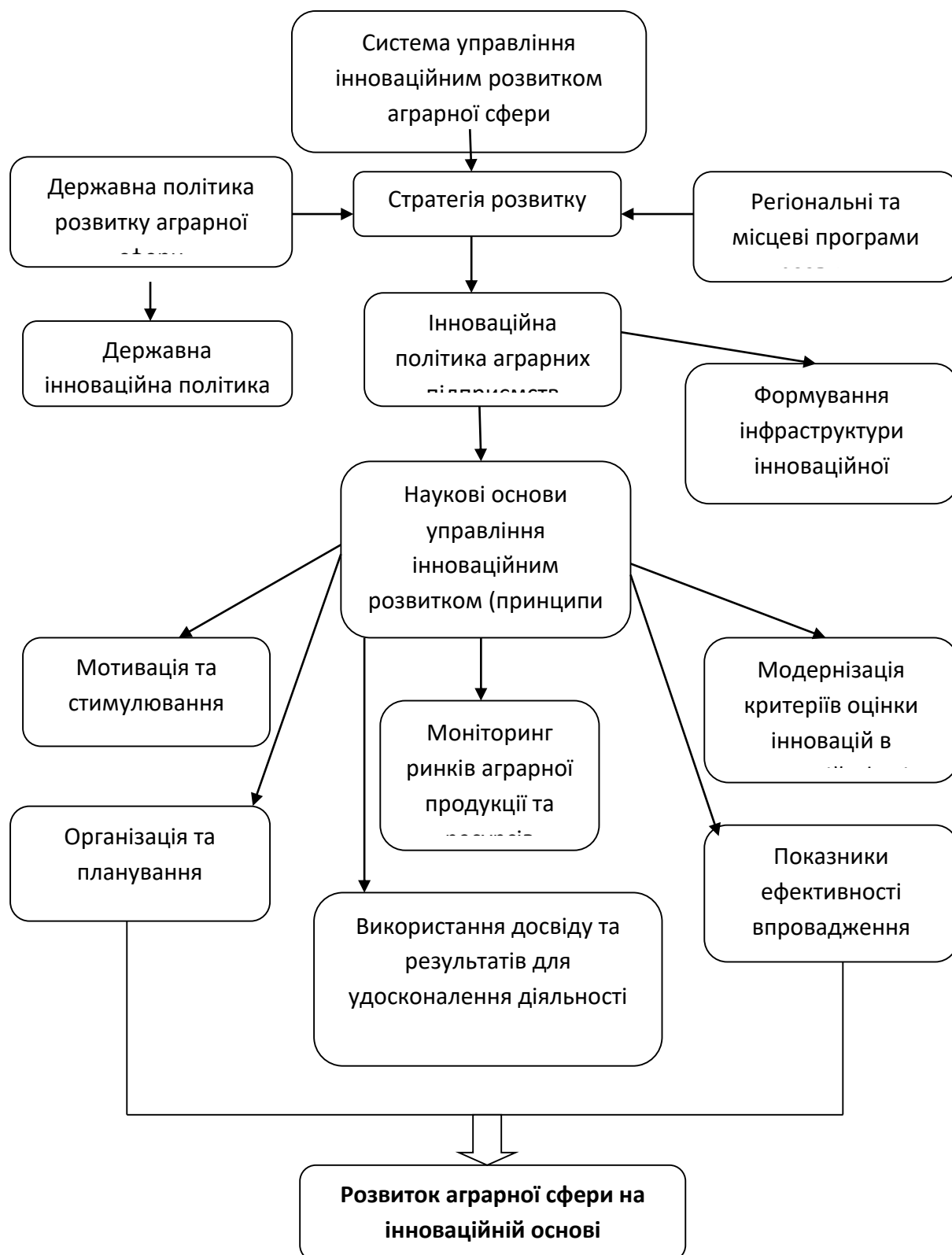
34. ТОВ «Агростіллпюс». Електронний ресурс Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38333635/

35. Світовий банк в Україні. Електронний ресурс Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

36. Міністерство промислової політики України. Електронний ресурс Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00013942/

37.Головний сайт для агрономів. Електронний ресурс Режим доступу: <https://superagronom.com/#:~:text=%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%B2%20E2%80%94%20SuperAgronom.com>

Додаток А



Модель системи інноваційного менеджменту

та координування інноваційних процесів в аграрній сфері України

**Порівняння пропозицій платформ для дистанційного навчання
WalkMe і LMS Collaborator**

| WalkMe | LMS Collaborator |
|---|--|
| Стартова вартість | |
| відсутня інформація від розробника | 8 951,19 грн./ міс. |
| Розрахована на: | |
| корпорації, середні за розміром компанії, некомерційні та державні установи | дистанційне навчання персоналу з акцентом на методики навчання дорослих та автоматизацію навчальних процесів |
| Функціональність | |
| Асинхронне навчання (ні) | Асинхронне навчання (так) |
| Вбудована платформа електронного навчання (так) | Вбудована платформа електронного навчання (так) |
| Мобільне навчання (так) | Мобільне навчання (ні) |
| Моделювання (так) | Моделювання (ні) |
| Загальний / Бізнес (так) | Загальний бізнес / Бізнес(ні) |
| Портал для учнів(ні) | Портал для учнів (так) |
| Розробка вбудованого курсу (ні) | Розробка вбудованого курсу (так) |
| Синхронне навчання(ні) | Синхронне навчання(так) |
| Змішане навчання (ні) | Змішане навчання (так) |
| Управління сертифікацією (так) | Управління сертифікацією (так) |
| Навчальні компанії (так) | Навчальні компанії (так) |
| Електронна комерція (ні) | Електронна комерція (так) |
| Платформи | |
| Cloud, SaaS, Web (так) | Cloud, SaaS, Web (так) |
| Mac (так) | Mac (ні) |
| Windows (так) | Windows (так) |
| iOS (так) | iOS (ні) |
| Android (так) | Android (ні) |
| SaaS (ні) | SaaS(так) |
| Технічна підтримка | |
| 24/7(так) | 24/7 (так) |
| Робочий час (так) | Робочий час (так) |
| Он-лайн (так) | Он-лайн (так) |
| Навчання | |
| Он-лайн (так) | Он-лайн (так) |
| Вебінари (так) | Вебінари (так) |
| Документація (так) | Документація (так) |
| Персонально (так) | Персонально (так) |



ПРОТЯГОМ НАВЧАННЯ КУРСАНТИ:

- Дізнаються про підходи гнучкої розробки Скрам і Канбан та про те, як з їх допомогою швидше дати клієнту те, що він очікує
- Навчатися конвертувати ідеї в проекти
- Управляти проектною командою
- Керувати ризиками
- Визначати якість, час, вартість проекту
- Ставити завдання проекту
- Контролювати імплементацію та успішно її завершувати

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

- Лідери, що відповідають за формування та реалізацію стратегії розвитку компанії, та хочуть познайомитися гнучкими підходами для їх подальшого впровадження
 - Менеджери проектів і продуктів, що шукають нові підходи до керування
 - Експерти з розвитку персоналу, які хочуть познайомитися з гнучкими підходами для свідомого вибору напрямків подальшого навчання співробітників
 - Спеціалісти, яких торкнеться впровадження Аджайл підходів
 - Агенти змін і каталізатори ефективності в своїй організації

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. ОСОБЛИВОСТІ ФРЕЙМВОРКУ SCRUM

- Історія Agile та Маніфест гнучкої розробки (Agile Manifesto)
- Ітеративна та Інкрементальна розробка
- Огляд Scrum фреймворку: ролі, артефакти, зустрічі
- Скрам-симуляція

МОДУЛЬ 2. РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ ПРИ ВИКОРИСТАННІ AGILE. МЕТОДОЛОГІЯ KANBAN В ДІЇ

- Команда в Agile та необхідні умови для ефективної командної роботи
 - Долучення замовника та клієнта до створення продукту
 - Метод Kanban: принципи і практики
 - Симуляція у Kanban



PROFESSIONAL:
Agile Fundamentals

Сертифікат
ICAgile Certified Professional