МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)

РОБОТА МАГІСТРА

Удосконалення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» Подільського району Одеської області

Виконала: студентка ІІ курсу 21м-з-м групи спеціальності 073 "Менеджмент" (освітньо-професійна програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**)

КОЙЧЕВА Ірина Анатоліївна

Керівник: к.е.н., доцент **ПІТЕЛЬ Ніна**

Умань - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 10

1.1. Менеджмент персоналу у системі управління аграрним підприємством 10

1.2. Наукові основи організаційно-економічного забезпечення системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах 19

1.3. Стратегічне управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни 26

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «ГАРАНТ» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ 39

2.1. Виробничо-ресурсний потенціал підприємства 39

2.2. Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції у ПП «ГАРАНТ» 45

2.3. Ефективність виробничо-господарської діяльності 55

2.4. Оцінка ефективності менеджменту персоналу 62

РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «ГАРАНТ» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ 69

3.1. PRESTCOM - аналіз зовнішніх факторів розвитку системи менеджменту персоналу підприємства 69

3.2. Розвиток стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» 77

3.3. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» 85

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 101

ДОДАТКИ 108

ВСТУП

Пандемії, стихійні лиха та воєнні конфлікти призводять до макроекономічної та соціальної нестабільності, тому важливо адаптувати діяльність підприємства до нових умов. З початком повномасштабного російського вторгнення український бізнес зіткнувся з великою кількістю викликів: ракетні обстріли, окупація частини території, масове переміщення населення всередині країни та поза її межі, хакерські атаки, нестабільність ринків, порушення ланцюгів постачання, законодавчі обмеження тощо. Для успішного пристосування до зовнішніх умов менеджмент компаній розробляє нові або змінює вже наявні стратегії управління підприємствами з метою досягнення їхніх довгострокових цілей [1].

В останні роки робота працівників займає все більшу частку в структурі створення цінності підприємства. Тому людські ресурси є важливим компонентом успішного бізнесу, від грамотного управління ними залежить ефективність діяльності компанії. З огляду на різку зміну чинників зовнішнього середовища в Україні з початком активної фази війни менеджмент українських компаній повинен адаптувати управління персоналом до нових реалій. Для цього потрібно розуміти всі наслідки впливу війни на систему управління персоналом, ступінь цього впливу та заходи, завдяки яким можна мінімізувати негативний вплив на роботу персоналу в надзвичайних умовах.

Науковці досліджували особливості управління персоналом у кризових умовах у контексті різних збройних конфліктів, пандемій та стихійних лих. З останніх публікацій варто виокремити статті, присвячені основним викликам і рішенням в управлінні персоналом у період пандемії COVID-19 [2], функціям відділу управління персоналом в умовах війни в Ізраїлі 2023 року [3], особливостям функціонування персоналу в умовах російсько-української війни з фокусуванням на юридичних та економічних аспектах діяльності підприємств [4], особливостям управління персоналом в умовах правового режиму воєнного стану в Україні [5].

Найважливішим джерелом успіху підприємства в конкурентній боротьбі є його персонал. Адже персонал здатний організувати роботу підприємства в заданому

напрямі й забезпечити досягнення встановлених цілей підприємства. Відповідно до цього виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи [6, с. 20]. Керівники підприємств повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [7, с. 58]. Нині ринок праці потребує підготовлених кваліфікованих робітників, які повинні постійно підвищувати, вдосконалювати свої знання – технічні, економічні, організаційні [8].

Активний розвиток продуктивних сил і виробничих відносин у контексті поширення глобалізаційних процесів стимулює зміни в організації праці на сільськогосподарських підприємствах, які проявляються в зміні відношення працівників до роботи та удосконаленні системи управління ними. Від ефективності праці та управління персоналом залежить результативність функціонування суб'єктів господарювання [9, с. 58].

Для сільськогосподарських підприємств характерне недооцінювання важливості застосування інноваційних підходів. Отже, для підвищення ефективності функціонування, забезпечення кількісного і якісного розвитку, необхідно впроваджувати інноваційні підходи до організаційно-економічного удосконалення системи управління персоналом [10, с. 68].

В умовах глобалізації необхідним стає використання стратегічного підходу до управління персоналом, про що свідчать такі обставини: персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, від якісного рівня якого залежить його майбутнє; персонал є основним елементом взаємодії із зовнішнім середовищем, який дозволяє налагоджувати комунікації з покупцями, партнерами, посередниками, контактною аудиторією [11].

Дослідженню окресленої проблематики присвячено чимало наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Водночас проблема організації ефективного стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств залишається невирішеною і потребує системних поглиблених досліджень. Це

підтверджує високий рівень актуальності магістерської роботи.

Об'єктом дослідження було визначено особливості управління персоналом у ПП «ГАРАНТ» Подільського району Одеської області.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра є дослідження сучасного стану та розробка пропозицій з удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства. Для виконання вказаної мети поставлені такі завдання: вивчити теоретичні засади стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах; проаналізувати виробничо-ресурсний потенціал, ефективність виробництва продукції та систему управління персоналом у ПП «ГАРАНТ» Подільського району Одеської області; обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного управління персоналом у ПП «ГАРАНТ» Подільського району Одеської області.

Предметом дослідження у магістерській роботі є система економічних взаємозв'язків у процесі стратегічного управління персоналом на підприємстві.

Під час дослідження використано такі *загальні та спеціальні методи*: теоретичне узагальнення – для розкриття сутності поняття стратегічне управління персоналом; аналізу та синтезу – для обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління персоналом; системний підхід – для вивчення особливостей роботи сільськогосподарського підприємства; ситуаційний підхід – для аналізу, вивчення та виокремлення часткових характеристик стратегічного управління персоналом; графічний метод – для конкретизації та наочності опису отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативні акти, законодавча база, офіційні дані Державної служби статистики України, підручники і навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, особисті спостереження автора, а також бухгалтерська звітність ПП «ГАРАНТ» за останні п'ять років.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

1.1. Менеджмент персоналу у системі управління аграрним підприємством

На сьогоднішній день зростаюча роль людини, яка одночасно виступає об'єктом і суб'єктом управління, обумовлена стрімким розвитком навколишнього світу, переходом його до інформаційного суспільства, для якого час і знання є найбільшими досягненнями в конкурентній боротьбі. Враховуючи, що сучасне підприємство – це складна багатофункціональна система, залишається незмінним один факт: працівники – це основа будь-якого підприємства, а їх значущість підкріплюється тими стратегічними конкурентними перевагами підприємства, які значною мірою базуються на застосуванні персоналом необхідних знань, вмінь і компетенцій у мінливих умовах господарювання [12, с. 341].

Нині персонал сільськогосподарського підприємства, слід розглядати, не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системно пов'язаних працівників із їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності [13]. Тому доцільно вивчити два підходи до характеристики поняття "персонал", які у комплексі розкривають внутрішні і сутнісні ознаки цієї економічної категорії. За першим підходом персонал розглядають на індивідуально- особистісному рівні, за другим – на мікро-підприємницькому рівні [14, с. 91- 92].

Індивідуально-особистісний рівень персоналу є сукупністю наявних у конкретної людини характеристик, які є індивідуальними і, які важко змінити. До таких характеристик віднесено [14, с. 91- 92]: вік, стан здоров'я, фізичний

розвиток – це фактично незмінні характеристики людини-працівника, які визначають її фізичну здатність виконувати певну роботу; розумові здібності, морально-ціннісні орієнтації, виховання, психологічний стан – це важливі характеристики людини, які набуті нею в процесі попередніх років життя в конкретному суспільному середовищі, які людина-працівник, як правило, не готова змінювати задля певного робочого місця; отримані теоретичні знання в процесі освіти, практичні навички, здібності людини-працівника, стаж і досвід роботи – це якісні характеристики, які здобуваються впродовж тривалого часу і швидко вплинути на їх зміну в короткотерміновому періоді не можливо; бажання і готовність до саморозвитку, самовдосконалення, самонавчання – це важливі характеристики людини-працівника, які пов’язані з внутрішньою можливістю і готовністю особистості до змін заради самореалізації та досягнення високих результатів праці. Змінити ці риси можна, як правило, шляхом мотивування працівників; рівень фінансової забезпеченості та фінансової грамотності особистості –це набуті характеристики особистості, які визначають ставлення людини та її готовність до певного виду роботи, зацікавленість у самовіддачі у трудовому процесі. Це сукупність характеристик, які можуть змінюватись у житті людини.

Мікро-підприємницький рівень персоналу є сукупністю сутнісних характеристик усіх працівників, які є складовою ресурсного потенціалу підприємства. До таких основних характеристик віднесено [15]: сукупна (середня) кваліфікованість персоналу – це чинник, який зумовлює можливість сумісної праці працівників на одному рівні; це передумова налагодження злагодженого трудового процесу; відношення колективу до виробничого процесу – це фактори, які пов’язані, передусім, з тим, що людина є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, і на рівні з використанням інших елементів виробничо-ресурсного потенціалу, впливає на ресурсовіддачу, а також ефективність і прибутковість виробництва загалом. Як правило, на підприємстві наявність чи відсутність ефективної мотиваційної системи працівників формує відношення їх до трудового процесу та вплив на кінцевий

результат функціонування підприємства; психологічний клімат у колективі і відношення “наймані працівники – власники” – це важливі характеристики мікро середовища, оскільки визначають згрупованість персоналу, його спільне відношення до трудового процесу, зацікавленість у збереженні робочого місця тощо. Усі характеристики мікро-підприємницького рівня є умовно-змінними, на які може впливати управлінський персонал підприємства з метою забезпечення бажаного ефекту від трудового процесу у вигляді рівня продуктивності праці [16, с. 132-133]. Виокремлені характеристики персоналу сільськогосподарського підприємства зображено на рис. 1.1.

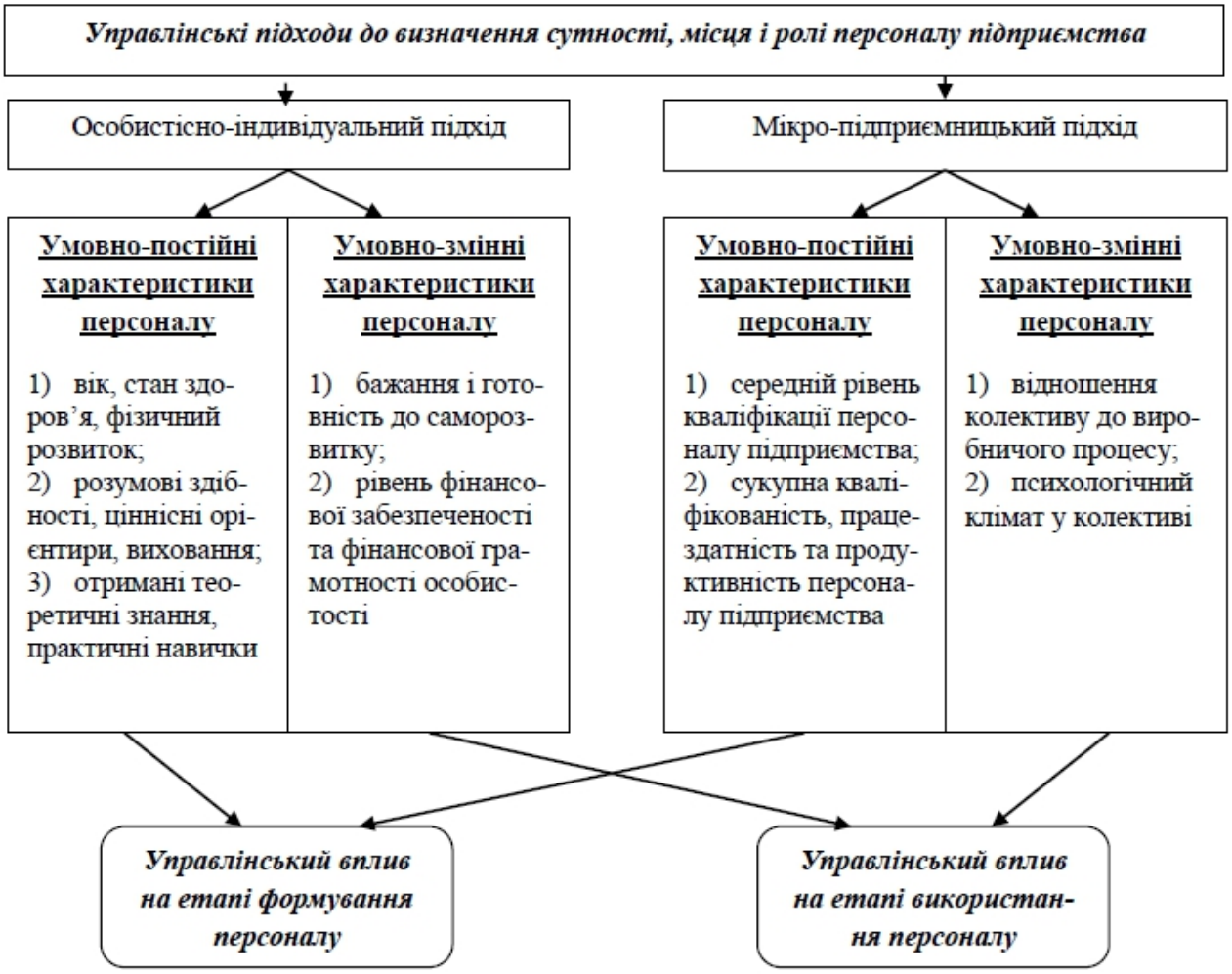


Рис. 1.1. Управлінські підходи до визначення сутності, місця і ролі персоналу підприємства [17]

Описаний підхід до визначення суті, місця і ролі персоналу сільськогосподарського підприємства з виділенням особистісно-індивідуальних

та мікро-підприємницьких характеристик дозволив виокремити фактори, що мають умовно постійний та умовно змінний характер. Це має важливе значення у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки розмежовує визначальні характеристики, на які складно, або не можливо вплинути у процесі менеджменту персоналу і ті, на які можна впливати та змінювати їх [18]. Отже умовно-постійні фактори-характеристики персоналу потрібно враховувати на етапі формування, розвитку та підбору персоналу, а умовно-змінні чинники – у процесі використання персоналу при розробці управлінських рішень.

Дослідження сутності наукової категорії "персонал"; специфічних характеристик, місця, ролі і значення персоналу у сільськогосподарській підприємницькій діяльності дозволяє виділити ряд принципових положень, які мають бути враховані під час розробки концептуальних напрямів стосовно удосконалення менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств.

1). Персонал – це не просто сукупність працівників, а системопов'язані працівники з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, роботою у колективі, які використовуються у трудовому процесі.

2). З метою отримання важливих науково-прикладних результатів дослідження проблематики удосконалення менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств доцільно деталізувати класифікаційні ознаки груп персоналу з акцентуванням уваги на якісних характеристиках працівників.

3). Для визначення пріоритетних напрямів управління персоналом доцільно виділяти два управлінські підходи до розкриття його сутнісних характеристик: особистісно-індивідуальний та мікро-підприємницький. Це дозволяє визначити групи факторів, що не можуть бути змінені в короткостроковій перспективі і тому повинні враховуватись при формуванні і використанні персоналу підприємства, а також групи факторів, які мають умовно-змінний характер, піддаються впливу в процесі здійснення управлінської діяльності, тому мають враховуватись при використанні персоналу сільськогосподарських підприємств [19-22].

В сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин у становленні підприємництва активно розвиваються наука і теорія менеджменту персоналу. Найактивніше ці процеси проходять в фінансово-кредитному бізнесі, а найповільніше – в сільськогосподарській галузі. Аналізуючи причини стає зрозуміло, що поширюються інноваційні методи управління персоналу швидше у тих галузях, підприємствах чи організаціях, де є залучені зовнішні інвестиції. Тому окремі випадки застосування сучасної теорії менеджменту в нашій країні зустрічаються все частіше. Проте, враховуючи специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств та їх повільніший розвиток серед інших суб'єктів господарювання, проблема недосконалості менеджменту персоналу в цій галузі залишається не розв'язаною [23].

Досліджуючи сутність поняття "управління" у різних науковців, приходимо до висновку, що цей термін вживається як синонім до дефініції "менеджмент. Тому доцільно проаналізувати суміжно ці два терміни. Одним з основоположників теорії управління був А. Файоль, який розробив цілісну теорію управління. На думку вченого управляти означає "передбачати й вивчати майбутнє і намічати програму дій" [23-24].

Англійський науковець С. Бір вважає, що система управління є мозковим центром підприємства [25]. Очевидно, що доволі важко не погодитись з вченим, оскільки насправді всі працівники підприємства виконують накази керівництва, на яке покладена відповідальність за розвиток. Відомий успішний менеджер Лі Якокка, який сприяв швидкому, прибутковому розвитку компанії Форд, під управлінням розуміє вміння налаштовува- ти інших людей на працю, мотивувати їх та створювати у працівників почуття причетності до вирішення проблеми розвитку організації [25]. Якраз Лі Якокка чітко пов'язує загальний процес управління підприємством із менеджментом персоналу. Дж. Герет та Дж. Джордж тлумачить менеджмент як організацію, управління та контроль ресурсів з метою їх раціонального і ефективного використання [25]. Таке визначення є досить широким і його підтримують такі вчені, як: О. Кузьмін [28, с. 12-21], Н. Тарнавська, В. Пушкар [29, с. 8-11], М. Малік [30], В. Щербак [31].

Дещо ширше і детальніше поняття “управління” розглядає Н. Тарнавська, а саме як “найважливіший ресурс підприємства, де закладені здатність і вміння виробляти мету діяльності, координувати процес виконання завдань і реалізувати відповідні функції, впливати на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією” [32, с. 152]. Подібно до Лі Якокки ототожнюють менеджмент із управлінням персоналу В.О.Лук’янихін [33] і В.К.Савчук [34]. Зокрема, під менеджментом вони розуміють “цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань”. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки процес управління підприємством, інноваційним розвитком, операційною діяльністю передбачає вплив на поведінку людей. Проте, крім цього деякі автори відокремлено розглядають сутність поняття “управління персоналом”. Так, М. Виноградський, С. Бєляєва, А. Виноградська та О. Шканова під цією категорією розуміють діяльність організації, спрямовану на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [35].

Подібне до попереднього, узагальнене визначення цієї дефініції дають Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко, які під менеджментом персоналу мають на увазі частину управлінського процесу, який стосується роботи працівників на підприємстві та взаємозв’язків між ними [36]. Гриценко Н.В. дає подібне до попередніх авторів визначення, у якому не уточнює мету, методи тощо. Під менеджментом персоналу розуміє “вплив на колектив з певною метою за допомогою необхідних взаємопов’язаних заходів” [37].

Проаналізовані вище визначення поняття “менеджмент персоналу” є досить узагальненими і не чітко визначають сутність даної категорії. На відміну від попередніх тлумачень, більш повне і ґрунтовне дає Завадський Й.С., який під досліджуваною категорією розуміє “процес системного, планомірно організованого, за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління, впливу на працюючих в організації з метою забезпечення ефективного функціонування організації в цілому і задоволення потреб кожного з працюючих у професійному та

особистісному розвитку” [38] .

Деякі вчені поряд з терміном “менеджмент персоналу” вживають “кадровий менеджмент”. Так, С. Мочерний в економічній енциклопедії обґрунтовує, що це комплекс заходів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на підвищення виробництва й творчої активності працівників та розробки перспективної кадрової політики [39, с. 295].

Узагальнюючи вищенаведені тлумачення поняття “управління персоналом” різних науковців та враховуючи відсутність єдиного підходу до його обґрунтування, вважаємо за необхідне доповнити та уточнити такі визначення. На нашу думку, управління персоналом як складова загальної системи менеджменту підприємства, є процесом системно-організованого, цілеспрямованого впливу керівників різних рівнів на персонал підприємства на основі забезпечення їх раціонального формування, використання і відтворення з метою зростання продуктивності праці та ефективності діяльності суб’єкта господарювання [40]. Наведене нами визначення відрізняється від інших за такими основними положеннями: по-перше, управління персоналом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством; по-друге, це процес цілеспрямованого впливу керівників різних рівнів на конкурентних суб’єктів, що передбачає існування чітковизначених зв’язків між елементами загальної системи; по- третє, менеджмент персоналу має конкретну специфічну мету – зростання прибутковості праці та більш загальну ціль – сприяння підвищенню ефективності діяльності загалом.

Розглядаючи менеджмент персоналу, як один з важливих організаційно-управлінських процесів сільськогосподарського підприємства не можливо аналізувати його відокремлено від загальної системи менеджменту (рис. 1.2).

Для детального дослідження сутності і змісту поняття менеджменту персоналу проаналізовано теоретичні підходи до даної дефініції і обґрунтування її змісту в розрізі різних наукових шкіл і теорій управління.

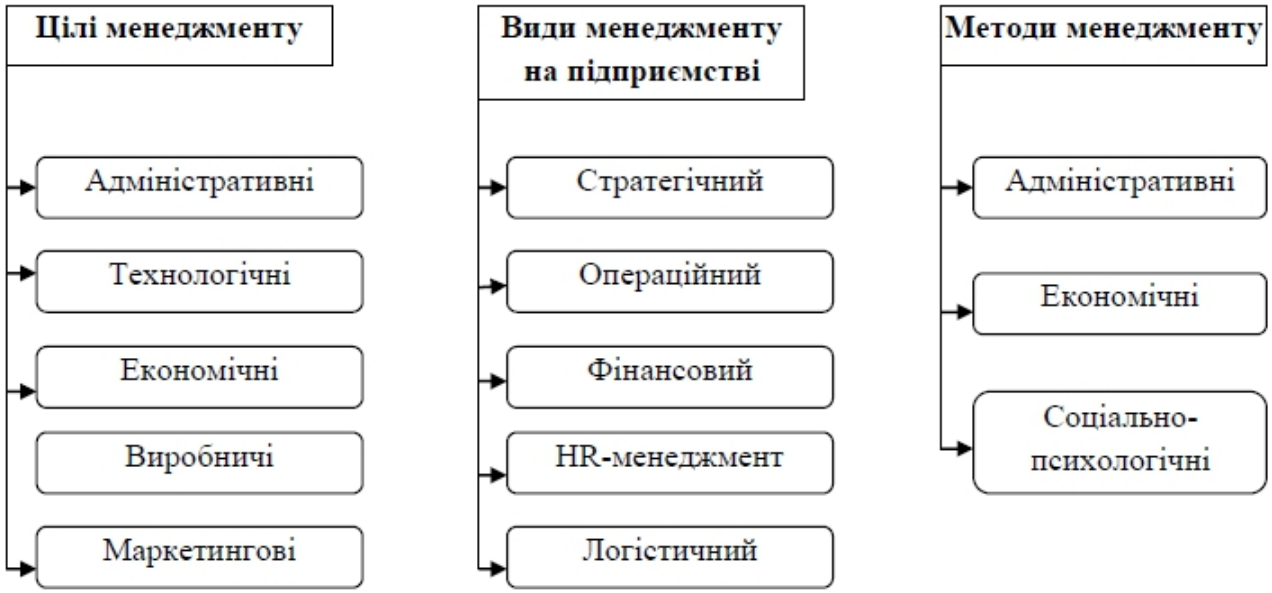


Рис. 1.2. Менеджмент персоналу у системі управління аграрним підприємством [41-42]

Загальновідомо, що управління як науку розвинули американські вчені ще в 19 ст. На сьогоднішній день відомі такі основні школи управління [43-44]: школа наукового управління (1885-1920 рр.); класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.); теорія ідеальної бюрократії (з1920 р.); школа людських стосунків (з 1930 р.); емпірична школа управління (з 1940 р.); школа соціальних систем (з 1970 р.); «нова школа» (з 1960 р.).

Школа наукового управління (1885-1920 рр.) значну увагу приділяла науковому дослідженню витрат часу та зусиль працівників у виробничому процесі. Засновником школи був Фредерік Тейлор, відомими послідовниками: Г. Гант, Г. Форд, Г. Емерсон, Л. Гілберт. У наукових працях представників школи наукового управління багато уваги приділяється теорії лідерства, принципам управління персоналом, питанням організації праці підприємства [45].

Класична (адміністративна школа управління) (1920-1950 рр.) основну увагу приділяла проведенню адміністративних досліджень ефективності управління. Засновник даної школи був А. Файоль, а його послідовниками були: Л. Урвіка, Дж. Муні, А. Рейлі та інші.У своїх працях вчені розвинули принципи та функції управління, що сформовані А. Файолем [46].

Школа теорії ідеальної бюрократії (з 1920 р.) базується на положенні про бюрократичний устрій суспільства як визначальний чинник розробки формальних правил управління. Основним представником цієї теорії є Макс Вебер (1864-1920 рр.). Наукові розробки представників школи стосуються дослідженню розподілу праці, ієрархії управління, питань найму працівників, кар'єрне зростання [38]. Школа людських стосунків (з 1930 р.) значну увагу приділяла питанням налагодження позитивних міжособистісних стосунків між виконавцями та менеджерами. Засновником даної школи був Е. Мейо, а відомими послідовниками М. Фоллет, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк. У працях вчених досліджуються проблеми ефективності праці, мотивації персоналу, стосунків у колективі [43].

Емпірична школа управління (з 1940 р.) досліджувала управлінську діяльність в контексті обєднання ідей класичної школи та школи людських стосунктів. Засновником школи був П. Дракер, послідовниками були: А. Слоун, Р. Девіс, А. Чандлер, Д. Міллер. У своїх працях науковці приділяли увагу стратегічним цілям в системі менеджменту, залученню працівників до прийняття стратегічних рішень та оцінці ефективності управління [44].

Школа соціальних систем (з 1970 р.) досліджувала організаційно-управлінські аспекти діяльності підприємств. Засновниками були: Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон. Школа представила новітній підхід до управління – ситуаційний, застосування якого забезпечувало уникнення можливості повторення проблемних ситуацій в організації [45]. «Нова школа» (з 1960 р.) характеризується намаганням її представників будувати систему управління на базі точних математичних наук. Основними представниками даної школи є: С.Бір, Р.Люс, Р.Акофф. Вчені застосовують математичні закони та закономірності кібернетики, фізики в управлінській діяльності [46]. Отже, базові світові школи управління сформували комплексні теорії менеджменту, основними з яких є: ситуаційна теорія менеджменту; системна теорія; теорія організаційної культури; теорія людських ресурсів; теорія культури управління.

1.2. Наукові основи організаційно-економічного забезпечення системи

управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах

У теорії менеджменту відомі різні моделі організаційної структури управління. Найвідомішими є американська та японська моделі [48-49]. Американська модель передбачає чітку ієрархію в управлінні на основі трьох рівнів: І рівень – найвищий адміністративний рівень, ІІ рівень – це менеджери середньої ланки і ІІІ рівень – керівники нижчого рівня. Управлінські рішення приймаються зверху вниз за ієрархією. Типова японська модель менеджменту передбачає також трирівневе управління, але з певним розгалуженням керівників середнього рівня. На цьому середньому рівні відсутня чітка ієрархія управлінських рішень зверху вниз, а спостерігаються паралельні зв'язки. Японська модель є найбільш мобільною і гнучкою та запобігає бюрократизації.

На основі аналізу переваг і недоліків різних моделей менеджменту, а також врахування існуючих вихідних умов, що спостерігаються на сільськогосподарських підприємствах України, науковцями узагальнено і запропоновано застосовувати трирівневу систему менеджменту персоналу.

На рисунку 1.3 зображено організаційну структуру менеджменту персоналу, яка передбачає вплив від найвищого – І рівня до найнижчого ІІІ рівня менеджерів [48].

Відповідно управлінці І рівня мають найширші повноваження в управлінні і передусім визначають стратегію розвитку підприємства та принципові положення менеджменту. Управлінці ІІІ рівня є відповідальними за тактичне управління, тобто вони зобов'язані, на основі обґрунтованої керівництвом стратегії розвитку, визначати напрями і дії для їх досягнення, що повинні реалізовуватись в короткостроковій перспективі. Управлінці ІІІ рівня задають так зване оперативне управління, тобто, виконуючи розпорядження і накази менеджерів вищого рівня, вони приймають оперативні управлінські рішення. Саме ці управлінці є зв'язковим елементом між керівництвом підприємства та його працівниками.

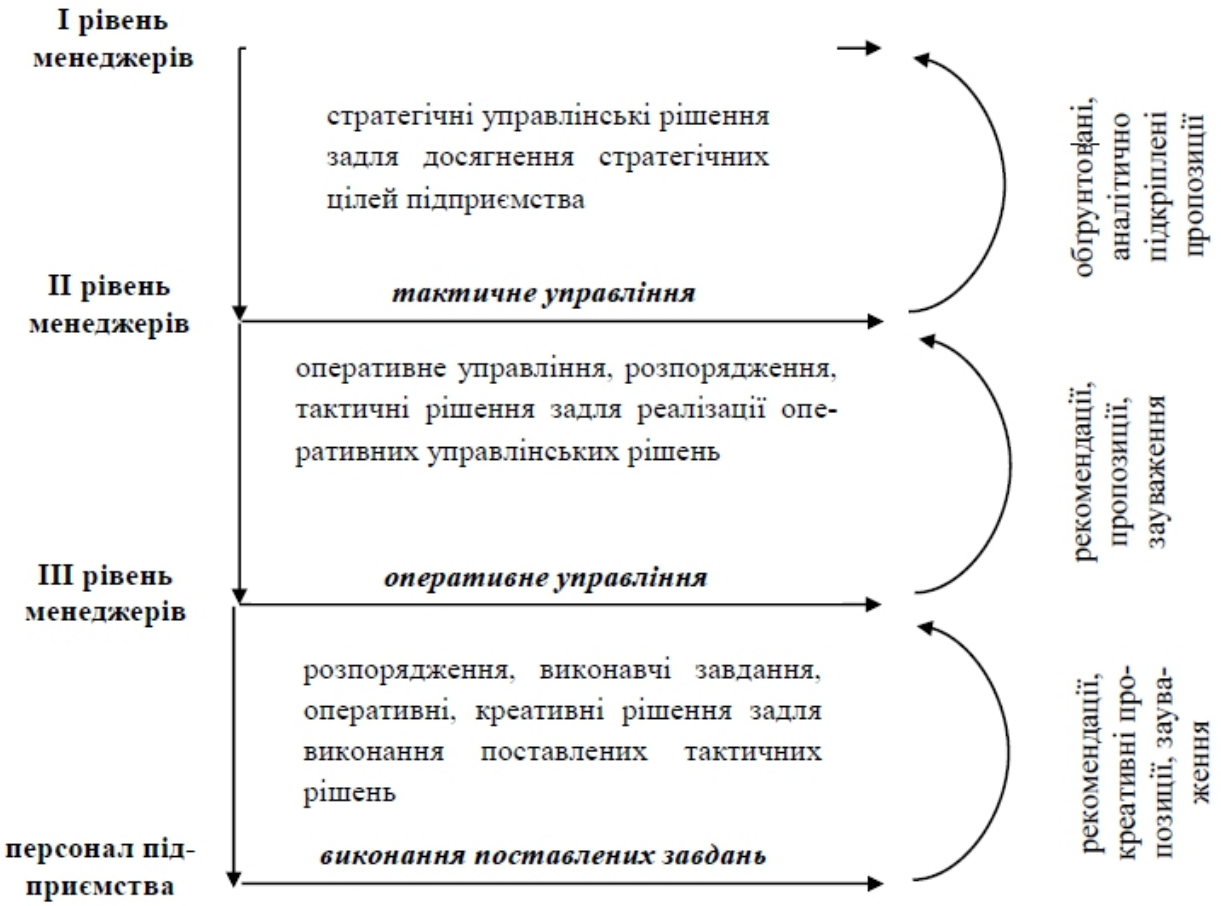


Рис. 1.3. Багаторівнева система менеджменту персоналу підприємства [48]

У запропонованій структурі системи менеджменту персоналу важливим є ієрархія зв'язків і взаємозв'язків між управлінцями різних рівнів, а також налагодженість зворотного зв'язку від працівників підприємства до менеджерів.

У сучасному аграрному підприємництві проблеми організації і функціонування управлінської системи недооцінюються з точки зору їх важливості і можливості досягнення очікуваних результатів. Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом.

Проте, враховуючи те, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами [50]. Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом виокремлюємо управління персоналом. Через організацію менеджменту трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність.

Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу [51].

Під організаційно-економічним забезпеченням управління персоналом ми розуміємо систему синергійно взаємопов’язаних організаційних та економічних забезпечуючих факторів для налагодження високорезультативного менеджменту на підприємстві. Досліджуване явище є специфічним в прикладному значенні, оскільки об’єктом і суб’єктом управління виступає людина. Тому для досягнення поставленої мети необхідною є розробка і реалізація цілісного організаційно-економічного забезпечення системи управління персоналом. При обґрунтуванні такого механізму організаційно-економічного забезпечення слід враховувати принципи, підходи, інструменти не відокремлено в розрізі організаційних та економічних факторів, а в тісній їх взаємодії та взаємодоповненні [52] (рис. 1.4).

Отже, основними елементами організаційно-економічного забезпечення удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств є [52; 53]: науково-теоретичні підходи до побудови системи управління персоналом; принципи менеджменту персоналу; методи управління трудовими ресурсами; функції менеджменту; економічні важелі; методичне, інформаційне, моніторингове забезпечення управління персоналом.



Рис. 1.4. Система організаційно-економічного забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств [52]

Запропонована система організаційно-економічного забезпечення удосконалення менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств базується на узагальненні базових наукових підходів та доповненні складовими, що пов’язані з особливостями їх функціонування.

Не применшуючи ролі усіх складових організаційно-економічного забезпечення удосконалення управління персоналу вважаємо за доцільне

детальніше розкрити питання функціонального призначення управлінського впливу. Обґрунтовуючи необхідність і напрями розвитку системи управління персоналом, потрібно розглядати їх через функціонально-прикладні аспекти. У широкому розумінні функції управління – це «особливі види діяльності, що відображають напрями або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини між людьми в процесі виробництва» [54]. Тобто під функціями управління персоналом можна розуміти як певні види робіт , що забезпечують виконання поставлених завдань щодо налагодження ефективного формування і використання трудових ресурсів.

У сучасній науці існують різні підходи до класифікації функцій управління підприємством загалом та персоналом зокрема (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення функцій управління персоналом [30]

<table>
<tr><th>Наукові школи, вчені</th><th colspan="3">Функції управління</th></tr>
<tr><td>А. Файоль [47]</td><td colspan="3">1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль</td></tr>
<tr><td>Державна академія управління [55]</td><td colspan="3">1) планування; 2) організація;
3) координація; 4) мотивація; 5) контроль</td></tr>
<tr><td>Г. В. Осовська [26]</td><td colspan="3">1) планування; 2) організація; 3) комплектування штатів;
4) керівництво та лідерство; 5) координація; 6) мотивація;
7) контроль</td></tr>
<tr><td>Ф. Хміль [48]</td><td colspan="3">1) встановлення мети; 2) планування; 3) рішення; 4) організація;
5) оперативний вплив; 6) мотивація; 7) контроль</td></tr>
<tr><td>Н.П. Тарнавська [56]</td><td colspan="3">1) планування; 2) організація; 3) управління; 4) укомплекту-вання; 5) координація; 6) звітна робота; 7) складання бюджету</td></tr>
<tr><td rowspan="3">О. А. Галич.
Ю. В. Вакуленко,
І. О.Терещенко,
Т. В.Крутько [57]</td><td>загальні</td><td colspan="2">1) планування; 2) організація; 3) регулювання;
4) координація; 5) стимулювання; 6) контроль</td></tr>
<tr><td rowspan="2">спеціальні</td><td>конкретні</td><td>1) підготовка виробництва;
2) нормування ресурсів;
3) забезпечення ресурсами;
4) фінансове забезпечення;
5) технічне обслуговування; 6) збут продукції; 7) внутрівиробничий облік;
8) інформаційне забезпечення;
9) господарське обслуговування;
10) оперативна діяльність</td></tr>
<tr><td>специфічні</td><td>правильна розстановка працівників;
чітке визначення обов'язків і відповідальності</td></tr>
</table>

Узагальнюючи наведені в таблиці підходи до визначення функцій

управління персоналом, очевидно, що є чотири основні функції, які виділяють науковці, а саме [58-59]: планування, організація, мотивація і контроль та інші додаткові функції, які відрізняються за різними науковими підходами.

На нашу думку, до функцій управління персоналом, слід віднести: планування; організація; мотивація; аналіз; контроль. Функція планування передбачає постановку мети, цілей, орієнтирів та завдань управлінського процесу, а також конкретних заходів і засобів щодо досягнення обґрунтованих мети і завдань. Функція організації передбачає визначення організаційної структури системи управління шляхом розподілу обов'язків, відповідальності між окремими посадами, відділами та координація зв'язків між ними. Функція мотивації полягає у розробці стимулюючого механізму організації праці на підприємстві, що забезпечує стимулювання працівників до активної, ефективної діяльності. Функція контролю передбачає здійснення перевірки дотримання усіх запланованих заходів, точності параметрів виконання конкретних дій задля досягнення поставленої мети. Функція аналізу, яку в науці рідко виокремлюють як функцію управління, є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє проаналізувати результативність і ефективність процесу управління, діагностувати проблеми у процесі виконання плану, визначити причини їх виникнення, а також виявити резерви підвищення результативності управлінського процесу. Тому, вважаємо, що функція аналізу має рівноцінно існувати поряд з іншими функціями управління персоналом [49-50].

Досліджуючи різні наукові підходи до класифікації функцій управління персоналом, особливу увагу привернув підхід Козак К. Б., Корсікової Н. М., Петренко Ю. О. [59], які пропонують усі функції розмежовувати в розрізі загальних і спеціальних. До загальних функцій вчені відносять традиційні функції управління: планування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання, контроль, а спеціальні, в свою чергу, ще поділяють на конкретні і специфічні. Такий підхід, безумовно, є раціональним, але пропонуємо його дещо удосконалити.

Управління персоналом як процес має загальні характеристики, складові,

принципи та функції. Проте, якщо розглядати його у будь-якій конкретній галузі, він набуватиме нових ознак, особливостей прояву, які є не менш важливі ніж загальні характеристики. Так, управління персоналом сільськогосподарських підприємств виконує ті ж самі, виділені нами загальні функції управління. Але враховуючи специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств, потрібно ці п'ять функцій розглядати через призму загального та специфічного (рис. 1.5). Такий підхід передбачає загальні механізми управління персоналом з врахуванням сукупності особливостей організації і реалізації цього процесу в сучасних умовах функціонування [52]. Для виходу сільськогосподарських підприємств на якісно вищий рівень функціонування необхідне переосмислення і зміна орієнтації в процесі управління підприємством загалом та персоналом зокрема.

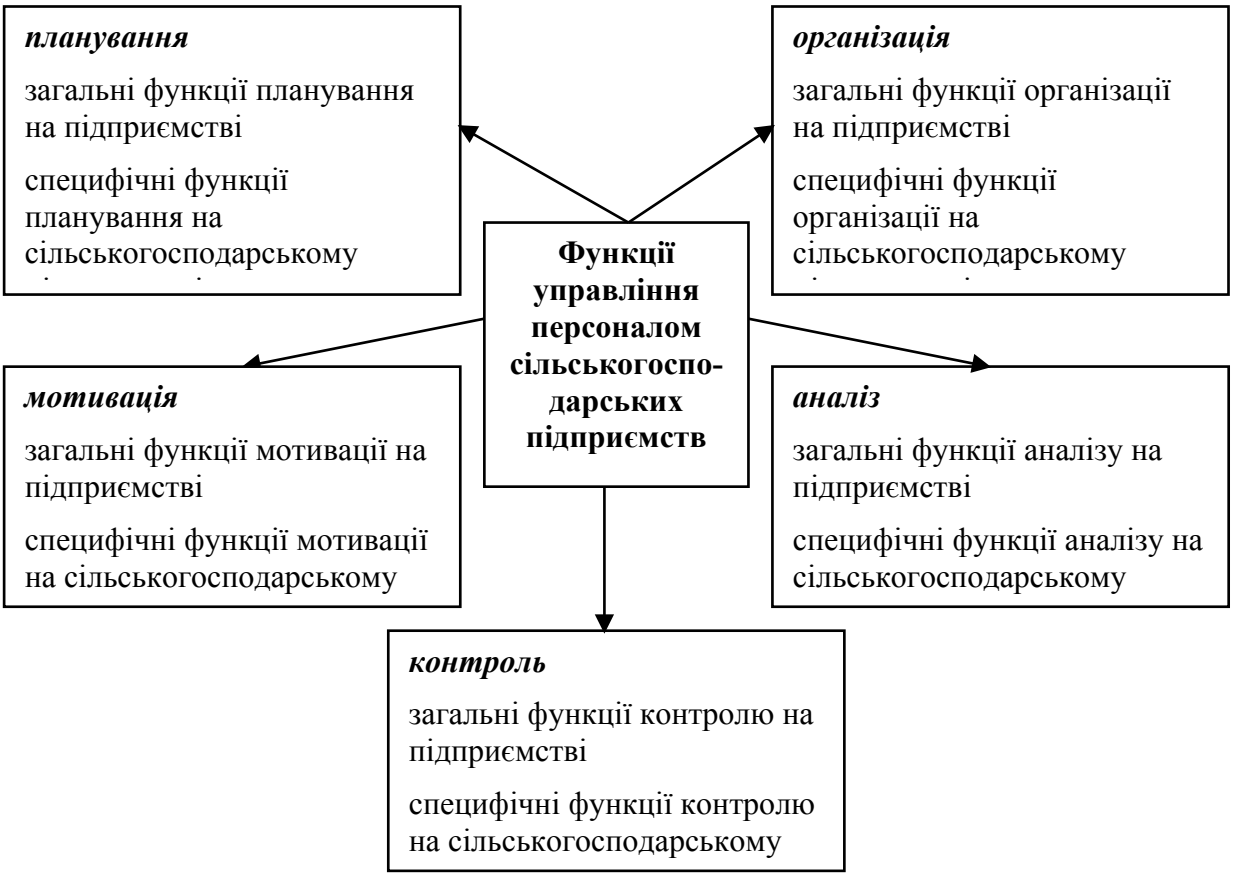


Рис. 1.5. Функції управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах [52].

Таким чином, удосконалення управління персоналом – це один з

найдоступніших засобів досягнення підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Досліджені функціональні можливості процесу управління персоналом показують основні аспекти, що потребують першочергового удосконалення, а саме це процеси: планування, організації, мотивації, аналізу і контролю.

1.3. Стратегічне управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни

Стратегічне управління персоналом сільськогосподарських підприємств є критичним аспектом для забезпечення ефективності та сталого розвитку галузі. Цей підхід фокусується на довгостроковій перспективі та враховує специфіку аграрної сфери, що зумовлює потребу в адаптації управлінських стратегій до сезонності, високих вимог до кваліфікації кадрів, а також залежності від зовнішніх умов, таких як погодні фактори та ринкові зміни. Сучасний розвиток економіки України вимагає зовсім іншого професійно-кваліфікаційного рівня трудових ресурсів. Зростає потреба в кваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, широко профільну підготовку, спроможні швидко оволодіти новими технологіями, орієнтуватися у промисловості, яка динамічно змінюється, готові до постійного вдосконалення своїх знань і вмінь, конкурентоспроможних на ринку праці [58]. Отже, стратегічне управління персоналом сільськогосподарського підприємства передбачає реалізацію стратегічних заходів за такими напрямами [51]: забезпечення стратегічного розвитку персоналу; забезпечення високого якісного рівня персоналу; розробка стратегічних цілей у сфері управління персоналом; стратегічне планування діяльності у сфері управління персоналом; інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом; розробка і реалізація кадрових стратегій; оптимізація методів управління персоналом; оптимізація системи мотивації персоналу; налагодження комунікацій у системі стратегічного управління персоналом; розвиток корпоративної культури підприємства; стратегічний

контроль діяльності у сфері управління персоналом

Сучасний етап розвитку економіки України потребує системного і комплексного підходу до управління персоналом підприємства. Система управління персоналом складається з шести підсистем: підсистеми забезпечення процесу управління персоналом, підсистеми маркетингу персоналу, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми мотивації персоналу, підсистеми управління комунікаціями, підсистеми створення і розвитку корпоративної культури [43-44]. Зміст управління персоналом підприємства розкривається через функції управління персоналом. До функцій управління персоналом належать планування, організація, мотивація, контроль і координація роботи персоналу, причому більшу увагу в системі управління персоналом підприємства слід приділяти плануванню, оскільки від його ефективності залежить майбутнє підприємства, та мотивації, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу.

Умови, в яких функціонують сільськогосподарські підприємства, потребують пошуку нових механізмів управління персоналом, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечити підприємству міцну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Невизначеність умов функціонування, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбачуваність дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління. На ефективність стратегічного управління персоналом підприємства впливає низка факторів (зовнішніх та внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати під час реалізації процесу стратегічного управління персоналом на підприємстві [56, 58]. Опитування керівників та працівників сучасних підприємств аграрної сфери показало, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем. Таким чином, як свідчать результати опитування, основними проблемами стратегічного управління персоналом є (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Проблеми стратегічного управління персоналом підприємств аграрної сфери [58]

- опір стратегічним змінам та інноваціям. Персонал більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено, насамперед, тим, що людям хочеться якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення стратегічних змін та впровадження інновацій супроводжуються низкою ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;

- недостатній рівень підготовки персоналу у стратегічному управлінні;

- брак фінансових ресурсів. Для реалізації стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід потребує докорінних

перебудов у системі управління персоналом підприємства;

- недосконаліть систем мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть значно вплинути на активізацію роботи персоналу. Недосконаліть системи мотивації також зумовлюється браком фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

- приниження ролі персоналу на підприємстві. За стратегічного підходу персонал має розглядатись як важливий ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак на більшості підприємств персоналу відводиться другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

- недосконаліть законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, внаслідок чого на багатьох підприємствах персонал не має гідної правової захищеності;

- недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які неспроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

- недосконаліть стилю і методів управління персоналом. На багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядницьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;

- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства у сфері стратегічного управління персоналом. Однак на сьогодні

лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізувати адекватні управлінські рішення;

- нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Покликанням корпоративної культури має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення у персоналу відчуття причетності до справ підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму на багатьох підприємствах є недостатній його розвиток, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати аналіз системи стратегічного управління і розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства [28]. Отже, основними проблемами стратегічного управління персоналом підприємства є: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів, недосконаліть системи мотивації персоналу, приниження ролі персоналу на підприємстві, недосконаліть законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційних структур управління, недосконаліть стилю і методів управління персоналом, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, нерозвиненість корпоративної культури підприємства [29].

Аналізуючи наукову літературу у сфері стратегічного управління персоналом, можна виділити певні види стратегій управління, від правильного вибору та реалізації яких залежатиме ефективне функціонування не тільки служби управління персоналом, але й підприємства в цілому. Так, найбільш розповсюдженими нині підходами до класифікації стратегій управління персоналом є тип загальної стратегії підприємства та умови його функціонування; особливості управління персоналом (кадрова політика) та окремі елементи системи управління підприємством. У табл. 1.2 наведено узагальнюючу класифікацію стратегій управління персоналом.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій управління персоналом [43]

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом (СУП)
1	2
Специфіка підприємства	Децентралізована СУП
	Централізована СУП
Спосіб реагування на зміни середовища	Внутрішня СУП
	Зовнішня СУП
Тип конкурентної стратегії	Інноваційна СУП
	СУП, орієнтована на підвищення якості
	СУП, орієнтована на скорочення витрат виробництва
Тип загальної стратегії підприємства	Підприємницька СУП
	Стратегія динамічного зростання
	Стратегія прибутковості
	Ліквідаційна СУП
	Циклічна СУП
База стратегії	СУП, що базується на ресурсах підприємства
	СУП, що базується на умовах, в яких функціонує підприємство
	СУП, рухома амбіціями
Стадія розвитку підприємства	СУП на стадії зародження підприємства
	СУП на стадії зростання підприємства
	СУП на стадії зрілості підприємства
	СУП на стадії скорочення діяльності підприємства
Механізм розробки та формалізації	Авторитарна СУП
	Інтуїтивна СУП
	Класична СУП
	Спонтанна СУП
Характер стратегії	Реальна СУП
	Проголошена СУП
Цілі та засоби управління персоналом	Стратегія інвестування
	Стратегія стимулювання
	Стратегія залучення
Умови використання	«Батьківська» СУП
	Розвиваюча СУП
	СУП орієнтована на задачу
	СУП цілковитих змін
Визначальні умови навколишнього середовища	СУП, що визначається динамізмом навколишнього середовища та стратегіями конкурентів
	СУП, що визначається змінами в технології, організаційної структури
	СУП, що визначається змінами у фінансово-економічному стані підприємства
	СУП, що визначається рівним ринкових відносин у зовнішніх і внутрішніх зв’язках підприємства
Динаміка цільових установок підприємства	Стратегія розвитку
	Стратегія функціонування
	Стратегія скорочення

Продовження таблиці 1.2

1	2
Місце СУП в системі стратегічного управління підприємством	Корпоративна СУП
	Конкурентна СУП
	Функціональна СУП
Характеристика ресурсів в СУП	СУП, орієнтована на зовнішні (залучені) ресурси
	СУП, орієнтована на внутрішні (власні) ресурси
Філософія менеджменту	Тейлорівська СУП
	Інтегрована СУП
	Японська СУП
Основні компоненти місії підприємства	СУП, орієнтована на прибуток
	СУП, орієнтована на споживача
	СУП, орієнтована на справу
	СУП, орієнтована на персонал
	СУП, орієнтована на розвиток
	СУП, орієнтована на територію
Часовий період стратегії	Короткострокова СУП
	Середньострокова СУП
	Довгострокова СУП
Основні етапи процесу управління розвитком персоналом	Стратегія відбору та залучення персоналу
	Стратегія трудової адаптації персоналу
	Стратегія оцінювання персоналу
	Стратегія професійного навчання персоналу
	Стратегія кар'єрного просування персоналу
	Стратегія використання та руху персоналу
	Стратегія мотивації персоналу
	Стратегія скорочення персоналу

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

Саме тому, розглядаючи розвиток персоналу як комплексний системно організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника за рахунок здобуття та вдосконалення корпоративних, професійних і поведінкових компетенцій, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства за рахунок більш

якісного виконання завдань працівником, а також, визнаючи його стратегічну орієнтацію, тобто спрямованість на створення відповідних умов для навчання та вдосконалення професійних знань, вмінь, навичок і компетенцій для виконання поточних і потенційних завдань з метою підвищення рівня організаційної, командної та індивідуальної ефективності, стає доцільним доповнити існуючу класифікацію стратегій управління персоналом стратегіями, що базуються на основних етапах процесу управління розвитком персоналом.

Стратегія управління персоналом – це комплекс заходів і методів управління персоналом для досягнення довгострокових цілей щодо управління людськими ресурсами підприємства. У свою чергу, під час побудови такої стратегії потрібно орієнтуватися на чинники зовнішнього середовища підприємства. Чинники впливу на стратегію управління персоналом, що виникли після повномасштабного російського вторгнення в Україну, можна поділити на дві категорії: чинники, що виникли внаслідок воєнних дій, та чинники, зумовлені ухваленням і введенням у дію законодавства правового режиму воєнного стану (рис. 1.7).

Першим чинником є підвищена загроза життю та здоров'ю працівників унаслідок ведення бойових дій, особливо це стосується підприємств і працівників, які перебувають на територіях, де ведуться активні бойові дії, адже там більша інтенсивність обстрілів та ймовірність початку вуличних боїв. Перелік таких територій визначає Кабінет Міністрів України, ця інформація регулярно оновлюється [60]. Також є небезпека для інших регіонів через застосування ворогом ракетних ударів. Станом на січень 2024 року, за підрахунками Київської школи економіки, за час повномасштабного вторгнення в Україні було зруйновано 426 підприємств [61].

Другим чинником є переривання робочого процесу для евакуації працівників в укриття під час тривог різного типу. Такі заходи убезпечують життя працівників, однак водночас вони переривають робочий процес і негативно впливають на продуктивність праці та результати роботи. Згідно з

даними сервісу *Air-alarms.in.ua*, у період з 24.02.2022 по 24.02.2024 на території України в різних областях було оголошено тривогу 33 784 рази [62].

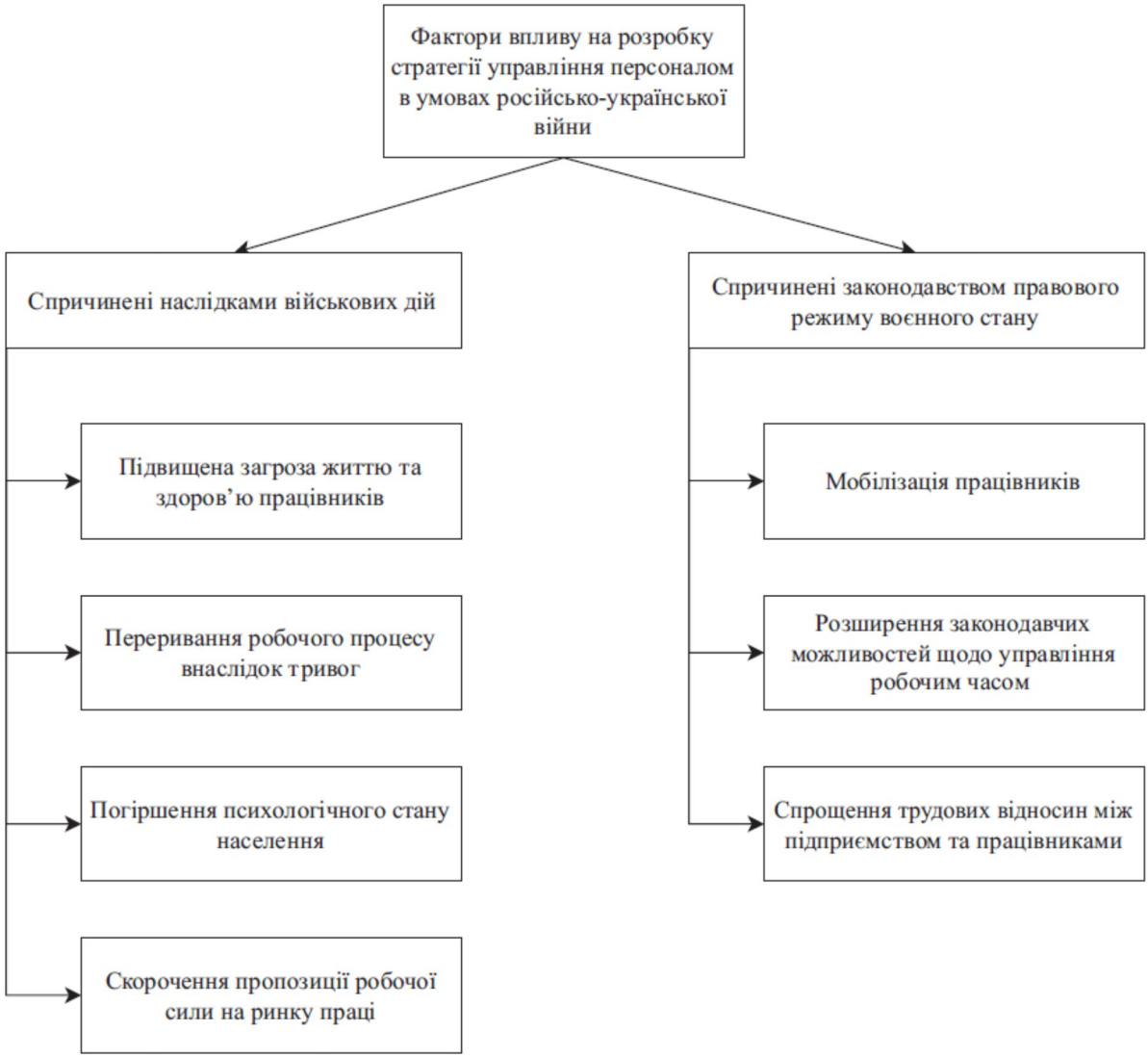


Рис. 1.7. Чинники, що впливають на розроблення стратегії управління персоналом в умовах російсько-української війни [1, с. 97]

Третім чинником є погіршення психологічного стану населення в порівнянні з роками до повномасштабного російського вторгнення в Україну. Ракетні атаки, наслідки перебування на окупованих територіях, втрата життя чи здоров'я близьких людей та інші наслідки воєнних дій значно погіршили психологічний стан населення за останні два роки. Погіршення психологічного стану працівників може призвести до проблем із ментальним здоров'ям та зниження продуктивності праці. За словами міністра охорони здоров'я України,

станом на січень 2023 року психологічної допомоги через війну потребували 14 мільйонів українців [63].

Четвертим чинником, що з'явився внаслідок широкомасштабного вторгнення та впливає на стратегію управління персоналом, є скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці через втрату трудового потенціалу. Згідно з даними Конфедерації роботодавців України, внаслідок масової імміграції населення за кордон, мобілізації населення та окупації частини території, кількість населення працездатного віку в Україні скоротилася орієнтовно на 5,5 млн людей [64].

Після повномасштабного російського вторгнення Верховна Рада України ухвалила 3 березня 2022 року Закон України «Про затвердження Указу Президента України "Про загальну мобілізацію"». Він оголосив про початок загальної мобілізації населення, яку регулюють Закони України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» та «Про військовий обов'язок і військову службу». Згідно із законодавством, під час дії правового режиму воєнного стану військовозобов'язані віком від 27 до 60 років підлягають мобілізації, а в деяких випадках вік мобілізації може бути з 18 років [64-67]. Це, у свою чергу, створює ризики для підприємств втратити частину своїх людських ресурсів, а також зобов'язує зберегти місце роботи та займану посаду під час проходження військової служби.

Отже, розроблення стратегії управління персоналом в умовах активної фази російсько-української війни потребує від підприємств зосередження більшої уваги на деяких аспектах управління персоналом і застосування особливих підходів, а саме: фокусування на збереженні життя та здоров'я працівників, передбачення механізмів адаптації персоналу до зміни формату роботи, адаптація управління продуктивністю працівників в умовах переривання робочих процесів, перегляд каналів комунікації з працівниками в умовах нових форматів роботи, приділення більшої уваги підтриманню ментального здоров'я працівників, збільшення привабливості підприємства як роботодавця, врахування масштабів потенційної втрати працівників унаслідок

їхньої мобілізації та використання інструментів гнучкого управління персоналом завдяки змінам законодавства щодо трудових відносин.

Узагальнюючи, зафіксуємо в таблиці 1.3 рекомендації щодо зменшення впливу негативних чинників на управління персоналом унаслідок повномасштабного російського вторгнення.

Таблиця 1.3

Рекомендації щодо стратегічного управління персоналом в умовах російсько-української війни [1]

Чинник негативного впливу	Рекомендації
Підвищена загроза життю та здоров'ю працівників	Забезпечення укриттям, часткове або повне переведення працівників на дистанційний формат роботи, релокація в безпечні регіони
Переривання робочого процесу внаслідок тривог	Врахування ризику тривог у плануванні робочого часу та завдань, облаштування безпечних робочих місць в укриттях, релокація підприємства в регіони з меншою кількістю тривог
Погіршення психологічного стану населення	Забезпечення працівникам можливості дотримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення психологічної підтримки працівникам
Скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці	Здійснення заходів з утримання працівників, поліпшення бренду роботодавця
Мобілізація працівників	Бронювання працівників від мобілізації, забезпечення можливості швидкого поповнення штату персоналу

Повномасштабне російське вторгнення в Україну сильно змінило умови ведення бізнесу, зокрема й управління персоналом, яке потребує адаптації до таких викликів, як загроза життю та здоров'ю працівників, переривання робочого процесу внаслідок повітряних тривог, погіршення психологічного стану населення, дефіцит трудових ресурсів та мобілізація працівників. Унаслідок цього розроблення стратегії управління персоналом має свої особливості та потребує від підприємств збільшення уваги до збереження життя та здоров'я працівників, передбачення механізмів пристосування персоналу до зміни формату роботи, розроблення нових підходів до управління продуктивністю працівників, передбачення нових каналів комунікації з працівниками, фокусування на підтриманні психологічного здоров'я

працівників, збільшення привабливості підприємства як роботодавця, прогнозування масштабів мобілізації працівників та передбачення використання гнучких методів управління персоналом. Для адаптації до нових викликів підприємства мають впроваджувати зміни в управлінні персоналом, а саме: переведення персоналу на дистанційний формат роботи, релокацію, облаштування робочих місць у безпечних місцях, забезпечення працівникам дотримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення психологічної підтримки персоналу, поліпшення заходів з утримання персоналу, поліпшення власного бренду роботодавця, бронювання працівників від мобілізації, закладання ризиків під час планування персоналу та стратегії розвитку працівників.

Здебільшого чинники, що з'явилися внаслідок війни, негативно впливають на управління персоналом і мають бути враховані під час побудови або зміни стратегій управління персоналом. Утім, ухвалення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» спрощує управління персоналом та дозволяє частково компенсувати вплив негативних чинників. Також варто зазначити, що, попри ускладнення управління персоналом у таких умовах, війна може стати каталізатором позитивних змін на підприємствах (наприклад, переведення персоналу на дистанційний формат роботи за можливості або заходи з поліпшення бренду роботодавця). Такі зміни в перспективі можуть поліпшити результати діяльності підприємств унаслідок скорочення операційних витрат.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що відповідно до основних етапів процесу управління розвитком персоналу, слід виділити стратегії відбору та залучення персоналу (спрямовану на пошук і відбір кандидатів на вакантні посади для задоволення ситуаційних і стратегічних потреб підприємства), його трудової адаптації (підготовка до швидкого пристосування до професійних, соціально-психологічних, суспільно-організаційних, культурно-побутових і психофізіологічних змін відповідно до цілей і завдань стратегічного розвитку підприємства), оцінювання (визначення відповідності професійного рівня

персоналу досягненню бажаних результатів, виконанню вимог посадових обов’язків, дотриманню належної трудової поведінки тощо), професійного навчання (безперервне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства), кар’єрного просування (направлена на забезпечення стійкості кар’єрного процесу задля досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді), використання та руху (ефективне використання набутих знань і розвинутих компетенцій під час виконання працівниками своїх професійних обов’язків), мотивації (покликана сприяти максимальному задоволенню потреб працівників, відповідному підвищенню зацікавленості у розкритті свого потенціалу та забезпеченню на цій основі ефективного управління їх трудовою поведінкою в інтересах підприємства) і скорочення персоналу (вивільнення працівників, що не виправдовують надій керівництва, неналежним чином виконують свої професійні обов’язки, не проявляють бажання підвищувати кваліфікацію і розвиватися згідно з вимогами загальної стратегії підприємства).

Належне планування та реалізація зазначених етапів значною мірою обумовлює не тільки ефективність функціонування системи управління персоналом, але й злагоджену роботу усіх підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці та зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «ГАРАНТ» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Виробничо-ресурсний потенціал підприємства

Приватне підприємство (ПП) «ГАРАНТ», яке було обрано об'єктом дослідження зареєстроване у Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України за номером 30981368. Має юридичну адресу: 66161, Україна, Подільський район, Одеська область, село Білине, вулиця Привокзальна, будинок, 78. Дата заснування підприємства – 04.08.2000, статутний капітал дорівнює 100 000 грн.. Очолює його директор – Челакуш Іван Михайлович.

ПП «ГАРАНТ» має вигідне економічне розташування до місць збуту продукції – хлібної бази, молокозаводу, комбікормового заводу, залізниці і до доріг державного значення. Відстань до цих пунктів становить 5-10 км, адміністративний центр розташований в м. Подільськ. Підприємство розташоване за 6 км від м Балти. На території села Білине знаходиться залізнична станція Балта (на лінії Подільськ — Первомайськ).

Подільський район належить до другого агрокліматичного району Одеської області з помірно-континентальним кліматом, досить теплим, з недостатньою вологозабезпеченістю. Середньорічна температура повітря за даними Подільської метеостанції становить 6,8°С. Абсолютний річний мінімум температури повітря складає мінус 32°С, максимум - плюс 37,5°С, безморозний період продовжується 160 днів. Середня річна норма опадів складає 450 - 500 мм. Опади літнього періоду носять в основному зливовий характер, що нерідко викликає ерозію. В цілому кліматичні умови району придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Основними геоморфологічними елементами рельєфу району є річкові долини та міжріччі і їх схили. Рельєф території району сприятливий для інтенсивного ведення господарства, механізованого обробітку полів. Ґрунтовий покрив

сільськогосподарських угідь району і досліджуваного господарства поданий на вододільних просторах та схилах в основному опідзоленими та реградованими ґрунтами, чорноземами типовими, на знижених елементах рельєфу – луговими, болотними ґрунтами.

ПП «ГАРАНТ» не є вузькоспеціалізованим господарством. Тут вирощуються зернові і технічні культури, розвинене молочно-м'ясне тваринництво. Підприємство займається виробництвом продукції тваринництва, – вирощуванням племінної ВРХ. Виробничий напрям (спеціалізація) господарства за Класифікатором видів економічної діяльності України – 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; розведення великої рогатої худоби молочних порід.

В цілому господарство добре розвинене, забезпечене ресурсами і має хороші результати від господарської діяльності. До його складу входить два відділки, товарно-молочна ферма, ферма по відгодівлі ВРХ, тракторно-рільнича бригада, тракторна бригада, автотранспортний цех, мехмайстерня та ремонтна служба.

Організаційна структура та структура управління ПП «ГАРАНТ» наведені в додатках А, Б. Підприємство має лінійно-функціональну трьохступеневу організаційну структуру.

Аналізуючи структуру управління, відзначаємо, що вона аналогічно є територіальною триступеневою лінійно-функціональною – комбінацією лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Спеціалізація сільського господарства – це переважаючий напрямок однієї або декількох галузей у виробництві товарної продукції. Виробничий напрямок підприємства ми можемо визначити на основі показника об'єму товарної продукції виробленої в господарстві. Розглянемо цей показник за 2019-2023 рр. в таблиці 2.1.

Як видно із таблиці 2.1 найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції господарства за аналізовані роки (в середньому за 2019-2023 рр.) займає молоко (53,32%). Але поряд з тим, на другому місці, найбільшу питому вагу займають

Таблиця 2.1

Динаміка виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ПП «ГАРАНТ» , тис. грн*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	В середньому за 5 років	
						тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	3407	6010	8030	11005	11372	7964,8	37,18
у т.ч.: зернові і зернобобові	1686	2022	3183	4283	5159	3266,6	15,25
з них: пшениця	1572	1819	2790	4281	4623	3017	14,08
Соняшник	730	1894	2747	3859	3766	2599,2	12,13
Інша продукція рослинництва	991	2094	2100	2863	2447	2099	9,80
Продукція тваринництва, всього	8502	9491	12487	14538	22282	13460	62,82
у т.ч.: приріст живої маси ВРХ	821	941	2025	1094	2598	1495,8	6,98
молоко	7229	8483	10387	13148	17871	11424	53,32
Інша продукція тваринництва	452	67	75	296	1813	540,6	2,52
Разом	11909	15501	20517	25543	33654	21425	100,00

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

зернові культури (озима пшениця – 15,25%). Найменшу питому вагу у загальному обсязі займають овес, соя, жито, багаторічні трави та інші види товарної продукції по тваринництву. Тобто спеціалізацією господарства є молочно-зерновий напрямок.

Площа землекористування ПП «ГАРАНТ» за останні роки суттєво не змінилась і складає 1699,23 га (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Землекористування ПП «ГАРАНТ» , га*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 +,- до 2019
Загальна земельна площа	1662,15	1662,15	1662,15	1699,23	1699,23	37,08
Всього сільськогосподарських угідь,	1494,65	1494,65	1494,65	1531,73	1531,73	37,08
з них:- рілля	1468	1468	1468	1505,79	1505,79	37,79
- сіножаті	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	0
- пасовища	16,6015	16,6015	16,6015	16,6015	16,6015	0

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці можна відмітити, що загальна земельна площа

несуттєво збільшилась у 2022-2023 рр. порівняно з 2019 роком на 37,08 га і становить 1699,23 га, внаслідок додаткового укладання договору із місцевою сільською радою про використання земель запасу.

Одним із особливо важливих показників стабільності роботи підприємства є власний капітал (рис. 2.1).

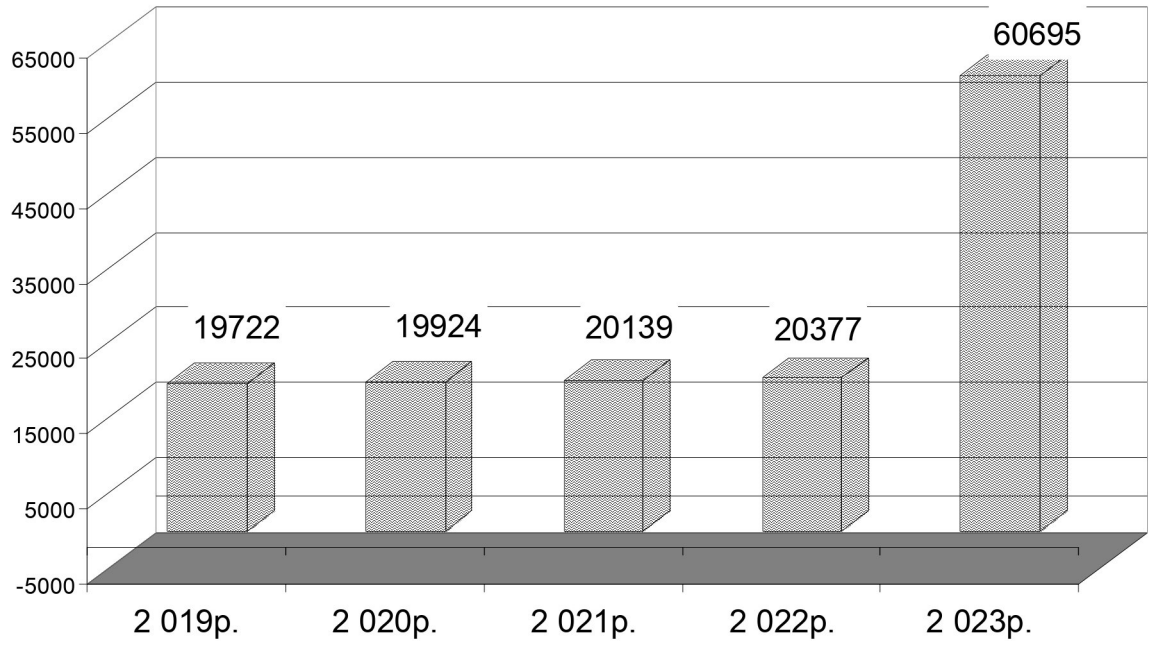


Рис. 2.1. Динаміка власного капіталу ПП «ГАРАНТ» , тис. грн.*

* систематизовано і побудовано автором за матеріалами звітності підприємства

Його обсяг відбиває такі характеристики підприємства: забезпеченість коштами для нормального функціонування; кредитоспроможність та платоспроможність. Власний капітал — це власні джерела підприємства, які без визначення строку повернення внесені засновниками, або залишені ними на підприємстві з уже оподаткованого прибутку. Власний капітал складається з таких компонентів: статутного пайового (реєстрованого) капіталу; різних видів нереєстрованого капіталу; додаткового сплаченого; не сплаченого; резервного; страхового; нерозподіленого прибутку минулих років; неоплаченого; вилученого. Складові власного капіталу відбивають суму, яку засновники передали в розпорядження підприємства як внески чи залишили у формі нерозподіленого прибутку, або суму, що її підприємство одержало у своє розпорядження ззовні

(від інших підприємств) без повернення.

Проведений аналіз засвідчив, що за останні роки обсяг власного капіталу ПП «ГАРАНТ» суттєво зріс (особливо у 2023 р.) – це відбулось в результаті переоцінки і коригування капіталу та передачі нерозподіленого прибутку на розвиток господарства. Загалом власний капітал зріс із 19722 тис. грн у 2019 р. до 60695 тис. грн у 2023 р.

Від забезпеченості господарства необхідними ресурсами, сировиною, матеріалами, устаткуванням, обладнанням, кваліфікованим персоналом та раціональності їх використання залежить ефективність здійснення виробничої діяльності. Основні засоби та трудові ресурси є найактивнішими елементами виробництва. Основні засоби є основою, навколо якої формують оборотні засоби і організовують робочу силу.

Нами проведено аналіз наявності основних засобів та енергоресурсів господарства за останні п'ять років і встановлено, що загальна середньорічна вартість основних засобів зросла на 4%, або на 493 тис. грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні засоби і енергоресурси ПП «ГАРАНТ» , тис.грн*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						+,-	%
Вартість основних засобів:	12007	11660	11947	11463	12500	493	104,11
- первісна вартість	29403	29991	30945	31593	33211	3808	112,95
- залишкова вартість	12007	11660	11947	11463	12500	493	104,11
- знос, %	59,2	61,1	61,4	63,7	62,4	3,2	
Наявність машинно-тракторного парку у фізичних одиницях, шт.							
Трактори	26	27	28	28	26	0	100,00
Комбайни зернозбиральні	2	2	2	2	2	0	100,00
Комбайни кормозбиральні	2	2	2	2	2	0	100,00
Автомобілі вантажні	21	21	21	21	21	0	100,00
Енергетична потужність, тис. к.с.	5,93	5,77	5,853	5,963	5,895	-0,035	99,41

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

При цьому первісна вартість зросла за період із 2019 по 2023 рр. на 3808 тис. грн (13%), а знос основних засобів – на 4,11% (493,тис. грн). Станом на кінець 2023 р. зношеність основних засобів складає 62,4% (це на 3,2% більше рівня 2019

р.). Наявність машинно-тракторного парку у фізичних одиницях за цей період не змінилась, а сукупна енергетична потужність сільськогосподарської техніки у господарстві навіть незначно скоротилась із 5,93 до 5,895 тис. к.с.

Більш детальний аналіз структури основних засобів вказує на позитивні зміни: приріст спостерігається по активній частині основних засобів. Зокрема, за досліджуваний період вартість машин і обладнання зросла на 1566 тис. грн (52%), а транспортних засобів – на 611 тис, грн (у 2,8 раза більше), тоді як пасивна частина (це основні засоби, які безпосередньо не залучені у виробництво – будинки, споруди та передавальні пристрої) зросла лише на 7% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад основних засобів ПП «ГАРАНТ» , тис. грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						+,-	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	21395	21395	21395	21395	22954	1559	107,29
Машини та обладнання	3023	3528	3855	4460	4589	1566	151,80
Транспортні засоби	343	413	1029	1029	954	611	278,13
Багаторічні насадження	350	350	350	350	350	0	100,00
Інші основні засоби	4292	4305	4359	4359	4359	67	101,56
Всього	29403	29991	30945	31595	33211	3808	112,95

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Трудові ресурси підприємства є найбільш важливим ресурсом ПП «ГАРАНТ» , адже від їх якості та ефективності, зазвичай, залежать результати діяльності господарства і його конкурентоспроможність. Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку й ефективного господарювання всіх соціально-економічних укладів у сільській місцевості.

Аналіз середньорічної чисельності працівників вказує на скорочення чисельності зайнятих в сільськогосподарському виробництві (табл. 2.5).

За період із 2019 по 2023 рр. чисельність працюючих скоротилась із 131 до 122 осіб (на 9 працівників), при цьому чисельність зайнятих у сільському господарстві зменшилась на 15 осіб. Разом з тим, збільшився фонд оплати праці

(через збільшення мінімальної заробітної плати в Україні).

Таблиця 2.5

Трудові ресурси ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 від 2019	
						+,-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	131	135	128	127	122	-9	93,13
з них: зайняті в с.г. виробництві	109	110	108	105	94	-15	86,24
Річний фонд оплати праці, тис.грн	7097,58	8304,12	10475,5	12384	12580,2	5482,57	177,25
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн	4515	5126	6820	8126	8593	4078	190,32

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника зросла за період із 2019 по 2023 рр. у 1,9 раза, або із 4515 до 8593 грн. – на 4078 грн.

Отже, можна зробити висновок, що у ПП «ГАРАНТ» вирощуються зернові і технічні культури, займаються молочно-м’ясним тваринництвом, підприємство має молочно-зерновий напрям діяльності. За досліджуваний період господарство в достатній мірі забезпечене земельними, матеріальними, виробничими і трудовими ресурсами.

2.2. Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції у ПП «ГАРАНТ»

Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Основні цілі та значення цього аналізу такі:

1. Оцінка продуктивності. Аналіз допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси, такі як земля, праця та техніка, та оцінити

продуктивність різних напрямків діяльності. Це дозволяє виявити слабкі місця в організації виробництва.

2. Оптимізація витрат. Завдяки аналізу можна зрозуміти структуру витрат на виробництво, що є важливим для оптимізації витрат і збільшення рентабельності. Це дозволяє зменшити витрати на окремі елементи виробництва без шкоди для якості продукції.

3. Контроль за якістю продукції. Аналіз виробництва дозволяє стежити за якістю продукції та оцінювати вплив різних факторів (наприклад, добрив, умов зберігання тощо) на кінцевий результат. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність продукції.

4. Прийняття стратегічних рішень. Результати аналізу сприяють ухваленню стратегічних рішень щодо подальшого розвитку господарства, таких як зміна структури посівів, впровадження інновацій, інвестування в нові технології та розширення виробництва.

5. Прогнозування та планування. Проведений аналіз дозволяє краще прогнозувати врожайність, рентабельність та інші ключові показники, що важливо для довгострокового планування. Це дозволяє адаптувати плани залежно від зовнішніх умов, таких як погодні зміни або коливання ринку.

6. Підтримка фінансової стабільності. Аналіз виробництва сприяє ефективному управлінню фінансами, що важливо для залучення інвестицій, обґрунтування кредитів та підтримки стабільної діяльності підприємства.

7. Моніторинг та адаптація до ринкових умов. Аналіз дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку, що є важливим для аграрних підприємств, які стикаються з високою конкуренцією і зовнішніми викликами.

Отже, проведення аналізу виробництва сільськогосподарської продукції є основою для підвищення ефективності роботи ПП «ГАРАНТ» та прийняття рішень, що сприяють зростанню прибутковості, якості продукції та забезпечують стабільний розвиток. Сільськогосподарське виробництво – це комплекс технологічно і організаційно взаємозв'язаних галузей, які у своїй сукупності утворюють збалансовану, заінтегровану і структурно завершену систему,

підпорядковану стабільному нарощуванню продукції землеробства і тваринництва. У ПП «ГАРАНТ» вирощуються основні зернові і зернобобові, технічні та кормові культури (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка посівних площ у ПП «ГАРАНТ», га

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 від 2019	
						+,-	%
Зернові і зернобобові культури – всього	732	769	732	696	695	-37	94,95
з них:- озимі зернові – всього	407	487	450	410	400	-7	98,28
в т.ч. озима пшениця	405	485	450	410	400	-5	98,77
- ярі зернові – всього	325	282	282	277	295	-30	90,77
в т.ч. ячмінь	125	70	78	65	65	-60	52,00
- кукурудза на зерно	200	210	200	220	230	30	115,00
Технічні культури – всього	140	140	140	244	240	100	171,43
в т .ч.:- соняшник	140	140	140	224	220	80	157,14
Кормові культури – всього	596	559	556	566	571	-25	95,81
в т.ч.:- кукурудза на силос і зелений корм	250	291	301	323	286	36	114,40
- кормові коренеплоди							
- однорічні трави	109	89	88	71	104	-5	95,41
- багаторічні трави	237	179	167	172	181	-56	76,37
Всього посівів	1468	1468	1468	1506	1506	38	102,59

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Аналіз динаміки посівних площ за останні роки свідчить про певні структурні зміни, пов'язані із кон'юнктурою ринку і різною прибутковістю культур: суттєво зросли посіви соняшнику, кукурудзи на зерно і зменшились – ярих зернових (ячменю). Урожайність основних сільськогосподарських культур є ключовим показником для оцінки ефективності аграрного виробництва, оскільки вона показує кількість зібраного врожаю з одиниці площі. На цей показник впливає багато факторів: кліматичні умови, агротехнічні заходи, вибір сортів, добрива, зрошення та інші. Аналіз урожайності допомагає аграріям оптимізувати процес виробництва, вибирати найкращі сорти та технології, а також коригувати плани залежно від ринкових потреб, кон’юнктури, цінової політики, змін клімату. Урожайність основних сільськогосподарських культур має нестійку тенденцію – з року в рік показники коливаються. Це викликано, значною мірою, нестабільними природно-кліматичними умовами в окремі роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка урожайності культур у ПП «ГАРАНТ», ц з 1 га*

Види культур	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 від 2019	
						+,-	%
Зернові і зернобобові, всього	61,7	58,9	53,9	63,1	63,6	1,9	103,08
з них:- озимі зернові	50,1	46,0	46,1	50,1	52,5	2,4	104,79
в т.ч. - озима пшениця	50,12	45,9	46,1	50,1	52,5	2,38	104,75
- ярі зернові	47,3	81,16	66,2	82,4	78,7	31,4	166,38
в т.ч. ячмінь	33,3	45,2	40,3	47,7	52,1	18,8	156,46
- кукурудза на зерно	103,2	93,7	77,1	93,1	86,2	-17	83,53
Соняшник	37,1	31,5	33,0	28,2	28,5	-8,6	76,82
Кукурудза на силос і зелений корм	312,7	306,7	249,0	272,3	258,5	-54,2	82,67
Однорічні трави на сіно	-	-	43,7	-	-		
-“- на зелений корм	87,8	112,0	125,6	113,2	103,7	15,9	118,11
Багаторічні трави на сіно	50,6	51,6	55,05	54,8	54,9	4,3	108,50
-“- на зелений корм	172,0	175,9	165,9	205,4	138,9	-33,1	80,76
Всього кормових одиниць з 1 га сіяних кормових культур	41,7	45,4	41,6	44,08	38,4	-3,3	92,09

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Загалом за досліджуваний період урожайність зернових і зернобобових культур зросла на 3%,а соняшника – зменшилась на 23%, – це вплинуло на обсяги виробництва і збуту продукції рослинництва (рис. 2.2).

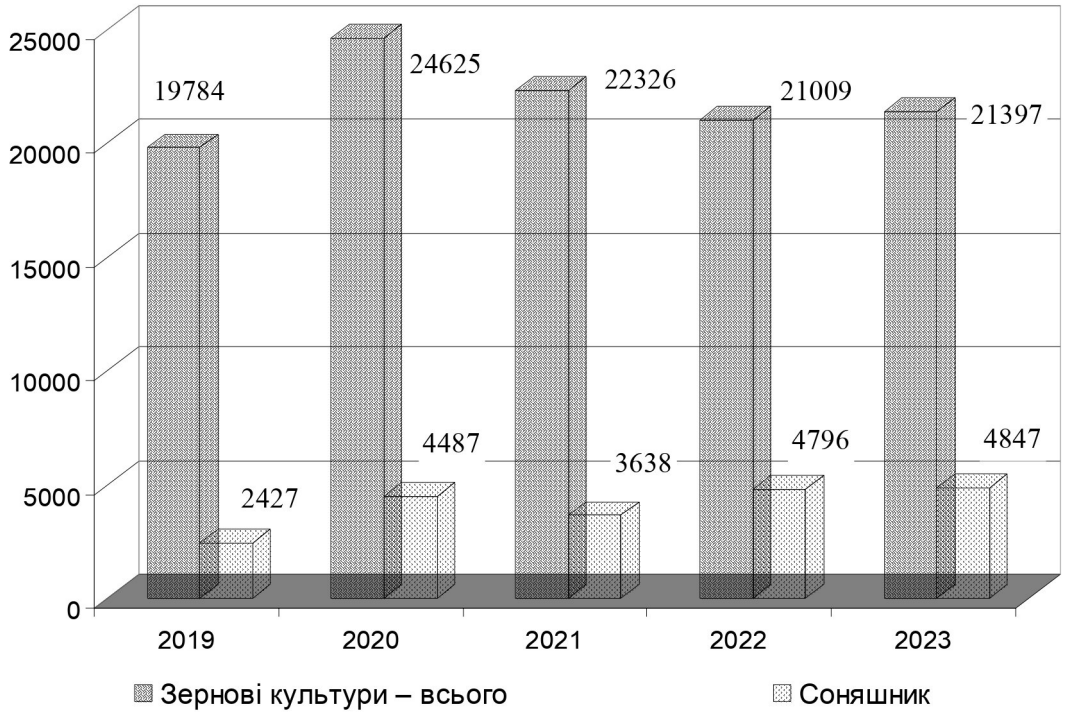


Рис. 2.2. Динаміка обсягів продажу продукції рослинництва, ц*

* систематизовано і побудовано автором за матеріалами звітності підприємства

За період із 2019 по 2023 рр. обсяг продажу зерна зріс із 19784 до 21397 ц, або на 1613 ц. Більшими темпами зростали обсяги реалізації насіння соняшника – показник зріс у 2 раза – із 2427 ц у 2019 р. до 4847 ц у 2023 р., або на 2420 ц. Близько половини вирощеної продукції підприємством зберігається до наступного року і реалізовується у періоди найвигіднішої кон'юнктури.

У табл. 2.8 проведемо аналіз обсягів виробництва продукції рослинництва.

Таблиця 2.8

Валовий збір продукції с.-г. культур ПП «ГАРАНТ», ц

Види культур	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 від 2019	
						+,-	%
Зернові і зернобобові – всього	45186	45278	39423	43828	44210	-976	97,84
з них: - озимі зернові	20382	22390	20745	20962	21007	625	103,07
в т.ч.: пшениця	20298	22280	20745	20962	21007	709	103,49
- ярі зернові	24804	22888	18678	22867	23203	-1601	93,55
в т.ч.: ячмінь	4164	3161	3143	3152	3341	-823	80,24
- кукурудза на зерно	20640	19668	15412	19651	19819	-821	96,02
Соняшник	5194	4410	4622	6317	6270	1076	120,72
Кукурудза на силос і зелений корм	78178	89255	74952	87948	73932	-4246	94,57
Однорічні трави на сіно	-	-	524	-	-		
-“- на зелений корм	9392	9964	9420	8037	10787	1395	114,85
Багаторічні трави на сіно	3439	3512	4129	4386	3950	511	114,86
-“- на зелений корм	28896	19520	15260	18898	15136	-13760	52,38
Валове виробництво:							
- зеленої маси всіх видів	40216	38192	20702	30117	35006	-5210	87,04
- сіна	3439	3512	4654	4386	3950	511	114,86
- силосу	57484	80547	64005	65487	55123	-2361	95,89
- сінажу	8191	17100	14930	19279	13575	5384	165,73
- соломи і полови	6800	10690	16130	12027	11699	4899	172,04

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

За досліджуваний період 2019-2023 рр. валові збори основних сільськогосподарських культур суттєво не змінювались, оскільки посівні площі й урожайність зазнавали несуттєвих змін з року в рік. Зокрема, валовий збір зернових і зернобобових зменшився на 2,2%, кукурудзи на зерно – на 4%, кукурудзи на силос і зелений корм – на 5,4%, а соняшника – зріс на 21%, (за рахунок більшої площі), однорічних трав на зелений корм і багаторічних трав на сіно – збільшився на 15%. Це було викликано збільшенням площі посівів під відповідними культурами.

У сільськогосподарському виробництві ПП «ГАРАНТ» важлива роль належить галузі тваринництва. Тут займаються молочно-м’ясним тваринництвом. Аналіз обсягів виробництва продукції тваринництва свідчить про зростання показників по молочному скотарству і і погіршення результатів по м'ясному скотарству (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Виробництво продукції тваринництва і продуктивність тварин у ПП «ГАРАНТ»*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2019	
						+,-	%
Виробництво продукції тваринництва							
Велика рогата худоба							
Молоко, ц	21219	21905	22281	22787	23913	2694	112,70
Приплід, голів	381	411	378	426	429	48	112,60
Маса приплоду, ц	105	114,6	108	114	119	14	113,33
Приріст живої маси, ц	1248	1247,4	1175	1157	1026	-222	82,21
Вирощено худоби в живій масі – всього, ц	1351	1354,4	1281	1264	1138	-213	84,23
Виробництво продукції тваринництва на 100 га с.-г. угідь, ц:	1510,1	1556,2	1576,7	1570	1635,7	125,6	108,32
- молока	1463	1466	1491	1488	1561	98	106,70
- м’яса	90,4	90,7	85,7	82,5	74,7	-15,7	82,63
Продуктивність тварин							
Надій молока від однієї корови, кг	6063	6258	6366	6511	6832	769	112,68
Середньодобовий приріст тварин ВРХ на дорощуванні та відгодівлі, г	629	603	649	605	621	-8	98,73
Вихід приплоду телят в розрахунку на 100 маток, голів	88,8	86,7	85,9	90	93	4,2	104,73
в т.ч. від корів	86,3	86,6	86,0	87	87	0,7	100,81

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Обсяги одержаного молока і приплоду телят у молочному скотарстві збільшились на 13%. Зокрема, надій молока від 1 корови зріс за період із 2019 по 2023 рр. із 6063 до 6832 кг, або на 769 кг (12,7%). Проте у м'ясному скотарстві середньодобовий приріст тварин ВРХ на дорощуванні та відгодівлі зменшився із 629 до 621 г, а приріст живої маси за рік скоротився із 1248 ц у 2019 р. до 1026 ц у 2023 р.

Оскільки галузь тваринництва погіршує результативні показники роботи підприємства, то за досліджуваний період спостерігається поступове скорочення поголів'я тварин у господарстві (рис. 2.3).

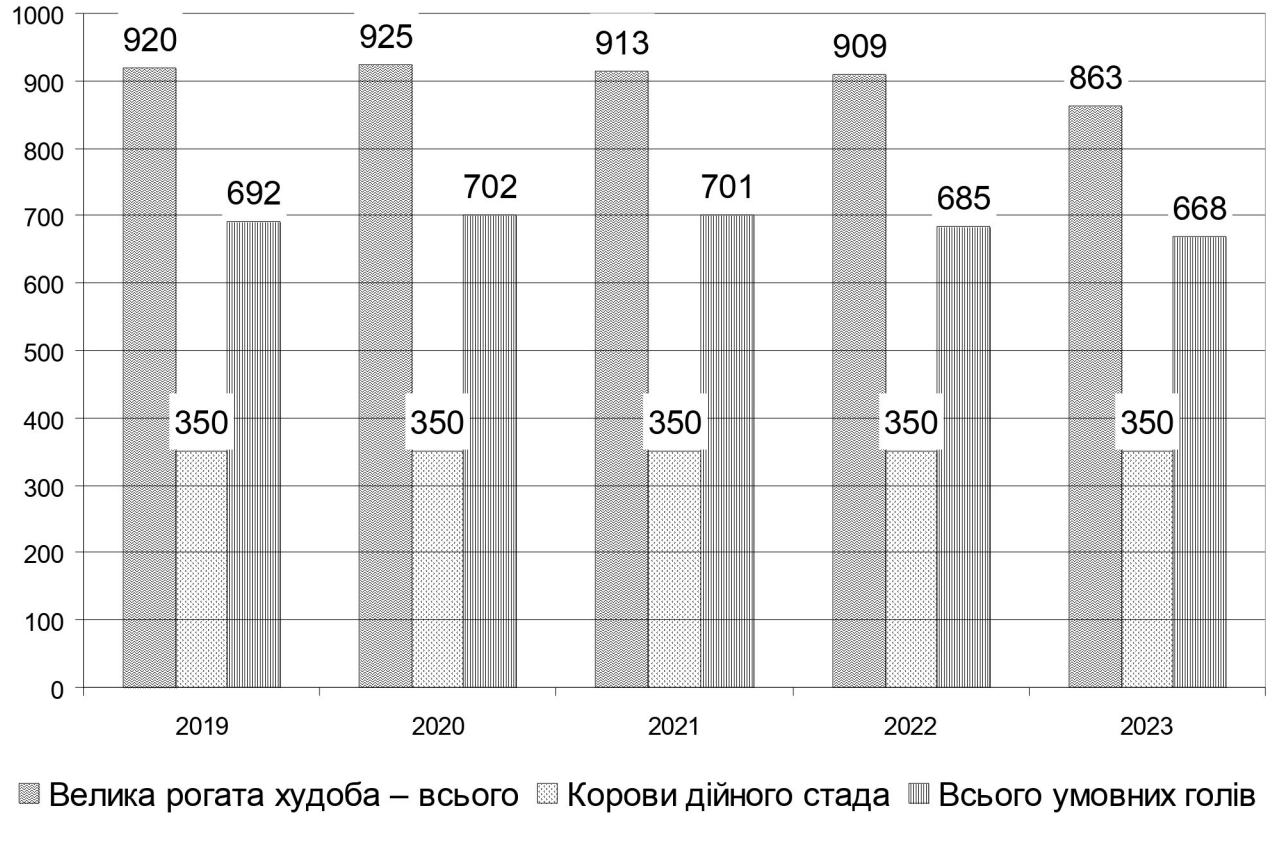


Рис. 2.3. Наявність поголів'я тварин у ПП «ГАРАНТ» на кінець року, гол.*

* систематизовано і побудовано автором за матеріалами звітності підприємства

Поголів'я великої рогатої худоби скоротилось із 920 до 863 голів (за рахунок худоби на дорощуванні й відгодівлі), а загалом у дослідному господарстві станом на кінець 2023 р. утримували 668 умовних голів ВРХ, а це на 24 ум. гол. менше показника 2019 р. Частину худоби було продано на м'ясо через нерентабельність галузі в останні роки (табл. 2.10).

Так, у 2023 р. обсяг реалізації великої рогатої худоби у живій вазі склав 1196 ц, а це на 19% більше показника 2019 р., в т.ч. у 2023 р. було продано великої рогатої худоби на м’ясо на 302 ц більше, ніж у 2019 р. (на 37% більше). Позитивним є той факт, що зросла середня жива маса однієї голови великої рогатої худоби, реалізованої на забій із 356 кг у 2019 р. до 424 кг у 2023 р.

Таблиця 2.10

Реалізація продукції тваринництва ПП «ГАРАНТ»*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 від 2019	
						+,-	%
Худоба в живій масі – всього, ц	1008,5	808	926,3	818,9	1196	187,5	118,59
в т.ч.: продано великої рогатої худоби на м'ясо (в живій масі)	819	610	454	652	1121	302	136,87
Середня жива маса однієї голови великої рогатої худоби, реалізованої на забій, кг:	356	347	360	375	424	68	119,10
Продано ВРХ на племінні цілі:							
голів	26	-	50	14	53	27	203,85
ц	131,5	-	204,3	57,27	280,51	149,01	213,32
Молоко, ц	19634	20408	20939	21491	22314	2680	113,65

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Вдвічі більше худоби було продано на племінні цілі – на 27 голів та на 149 ц більше у 2023 р. проти 2019 р. Стабільний приріст обсягів виробленої продукції демонструє молочне скотарство: обсяги одержаного молока зросли на 13%, або на 2680 ц (із 19634 ц у 2019 р. до 22314 ц у 2023 р.). Розвиток галузі тваринництва ПП «ГАРАНТ» потребує належної кормової бази і достатньої забезпеченості кормами. Проаналізуємо виробництво і витрати кормів за даними табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Виробництво і витрати кормів для тварин у ПП «ГАРАНТ» *

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р. +,- до 2019 р.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Забезпеченість тварин кормами, ц корм. одиниць						
Концентровані корми – всього:						
- потреба	13700	15820	15150	15440	12200	-1500
- фактично вироблено	13985	17247	15800	21158	17637	3652
- забезпеченість, %	102,08	109,02	104,29	137,03	144,56	42,48
Соковиті корми – всього:						0
- потреба	12500	14320	12740	12900	13600	1100
- фактично вироблено	13236	16109	12801	13097	13938	702
- забезпеченість, %	105,89	112,49	100,48	101,53	102,49	-3,4
Грубі корми – всього:						0
- потреба	5560	7300	7440	7720	7400	1840
- фактично вироблено	5809	7757	8328	9923	9261	3452
- забезпеченість, %	104,5	106,26	111,94	128,54	125,15	20,65
Інші корми – всього:						0
- потреба	10390	4190	4130	3980	3910	-6480
- фактично вироблено	9129	4411	4586	5421	4564	-4565

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
- забезпеченість, %	87,9	105,27	111,04	136,2	116,73	28,83
Всього кормів:						0
- потреба	42150	41720	39460	40040	41870	-280
- фактично вироблено	42159	45524	41515	49599	45400	3241
- забезпеченість, %	100,02	109,12	105,20	123,87	108,43	8,41
Виробництво кормів в розрахунку на одну умовну голову худоби, всього, ц корм.од.	60,92	64,85	59,22	72,4	67,96	7,04
в т.ч. концентрати	20,21	24,57	22,54	30,88	26,40	6,19
Витрати кормів – всього, ц. корм. од.	35859	36297	37900	44293	45752	9893
в т.ч. концентрати	12640	16497	17972	20225	21504	8864
Витрати кормів на одиницю продукції, ц корм. одиниць						
- на 1 ц молока, всього	1,03	1,03	1,10	1,26	1,24	0,21
в т.ч. концентрати	0,40	0,53	0,56	0,61	0,58	0,18
- на 1 ц приросту ВРХ, всього	11,11	11,03	11,37	13,31	15,67	4,56
в т.ч. концентрати:	3,33	3,86	4,64	5,44	6,78	3,45
Витрати кормів на одну середньо-річну голову тварин, ц корм. од.	40,15	39,24	41,24	48,62	51,63	11,48
- на одну корову, всього	62,28	64,38	70,11	82,54	84,76	22,48
в т.ч. концентрати	24,22	33,37	35,78	39,78	39,63	15,41
- на одну голову молодняка ВРХ, всього	25,48	23,93	26,94	29,39	30,01	4,53
в т.ч. концентрати	7,66	8,38	10,94	12,02	12,98	5,32

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Аналіз наведених матеріалів засвідчує, що у підприємстві високий рівень забезпечення всіма видами кормів, причому їх виробництво перевищує потребу за всіма видами: по концентрованих кормах фактичне виробництво перевищує потребу на 45%, по соковитих – на 2%, по грубих – на 25%, а в середньому по всіх видах показник забезпеченості дорівнює 108%.

За досліджуваний період обсяги витрат кормів на одиницю продукції також зросли. Так, на 1 ц молока у 2023 р. витрати кормів склали 1,24 ц корм. одиниць, – це на 0,21 ц корм од. більше показника 2019 р., на 1 ц приросту ВРХ витрати кормів дорівнювали 15,67 ц корм. одиниць, – це на 4,56 ц. корм од. більше показника 2019 р. З метою узагальнення показників результативності виробництва сільськогосподарської продукції у ПП «ГАРАНТ» проведемо аналіз

виробничої собівартості у рослинництві й тваринництві.

Виробнича собівартість продукції – це виражені у грошовій формі поточні витрати господарства на сільськогосподарське виробництво. До їх складу входять: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; змінні загально виробничі та постійні загально виробничі витрати. За матеріалами табл. 2.12 варто відзначити суттєвий ріст виробничої собівартості за всіма видами продукції, – це було викликано, головним чином, незалежними від господарства інфляційними процесами.

Таблиця 2.12

Виробнича собівартість 1 ц продукції у ПП «ГАРАНТ» , грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р.	
						+,-	%
Продукція рослинництва							
Зернові та зернобобові культури – всього	148,21	206,24	176,69	220,19	268,94	120,74	181,46
з них:							
- озимі зернові	147,49	213,38	177,34	223,30	269,84	122,35	182,96
в т.ч. пшениця	147,46	213,62	177,34	223,30	269,84	122,38	183,00
- ярі зернові	151,70	156,78	172,38	241,63	263,39	111,70	173,63
в т.ч. ячмінь	151,70	156,78	172,38	199,87	263,39	111,70	173,63
Кукурудза на зерно	136,98	208,93	224,02	248,34	278,69	141,71	203,46
Соняшник на зерно	248,69	433,15	415,95	440,46	636,11	387,42	255,79
Багаторічні трави:							
- сіно	37,22	41,01	40,58	130,96	127,60	90,38	342,86
- зелена маса	15,01	20,56	25,28	37,01	42,90	27,89	285,82
Однорічні трави:							
- зелена маса	15,01	20,56	25,28	37,01	42,90	27,89	285,82
Кукурудза на силос і зелений корм	15,28	22,22	20,88	33,30	40,46	25,18	264,82
Продукція тваринництва							
Молоко	510,48	624,37	759,74	946,64	1164,56	654,08	228,13
Приріст ВРХ	3515,02	4369,87	5277,12	6748,64	7562,62	4047,60	215,15

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Отже, аналіз виробництва продукції рослинництва і тваринництва засвідчує позитивну динаміку. У ПП «ГАРАНТ» нарощують виробництво усіх видів продукції, яка є вигідною за нинішньою кон'юнктурою ринку – у рослинництві це – вирощування насіння соняшника і зерна озимої пшениці, а у тваринництві – молока, тоді як м'ясне скотарство згортають – через невигідність і неперспективність у сучасних умовах ведення аграрного виробництва.

2.3. Ефективність виробничо-господарської діяльності

Ефективність виробничо-господарської діяльності ПП «ГАРАНТ» характеризує результат раціонального використання його ресурсної бази. Оцінка ефективності проводиться з метою організації належного дієвого контролю над раціональним витрачанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Нами проведено аналіз динаміки витрат на виробництво сільськогосподарської продукції за період із 2019 по 2023 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати на основне виробництво у ПП «ГАРАНТ» , тис. грн.*

Статті витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2019	
						+,-	%
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями на соціальні заходи), всього	5056	5632	4940,8	6320	7470,4	2414,4	147,75
в т.ч.:- рослинництва	1899,2	1888	2790,4	3648	2675,2	776	140,86
- тваринництва	2916,8	3716,8	2150,4	2672	4795,2	1878,4	164,40
Матеріальні витрати, всього	21104	30244,8	33633,6	45910,4	56323,2	35219,2	266,88
в т.ч.:- рослинництва	8939,2	15147,2	12923,2	19092,8	24412,8	15473,6	273,10
- тваринництва	11768	14774,4	20419,2	26572,8	31705,6	19937,6	269,42
із них:							
- насіння та посадковий матеріал (рослинництво)	670,4	1112	902,4	1428,8	1752	1081,6	261,34
- корми (тваринництво)	7512	10246,4	11152	15024	19524,8	12012,8	259,91
- мінеральні та органічні добрива (рослинництво)	1132,8	2755,2	2856	5124,8	5008	3875,2	442,09
- нафтопродукти, всього	3424	3932,8	2851,2	3617,6	5040	1616	147,20
в т.ч.:- рослинництва	2329,6	2944	1825,6	2433,6	3564,8	1235,2	153,02
- тваринництва	934,4	908,8	865,6	1099,2	1384	449,6	148,12
- електроенергія, всього	1164,8	1844,8	977,6	1030,4	947,2	-217,6	81,32
в т.ч.:- рослинництва	499,2	910,4	96	116,8	161,6	-337,6	32,37
- тваринництва	585,6	774,4	881,6	913,6	785,6	200	134,15
- запасні частини, всього	2716,8	3465,6	7825,6	9916,8	9808	7091,2	361,01
в т.ч.:- рослинництва	1211,2	1950,4	2078,4	3636,8	4452,8	3241,6	367,64
- тваринництва	1428,8	1504	5651,2	6280	5321,6	3892,8	372,45
- інші матеріальні витрати, всього	4352	6888	0	264	13876,8	9524,8	318,86
в т.ч.:- рослинництва	3017,6	5475,2	0	211,2	9232	6214,4	305,94
- тваринництва	1254,4	1412,8	0	52,8	4564,8	3310,4	363,90
Амортизація основних засобів, всього	584	616	264	252,8	283,2	-300,8	48,49
в т.ч.:- рослинництва	227,2	233,6	24	27,2	41,6	-185,6	18,31
- тваринництва	356,8	382,4	240	225,6	241,6	-115,2	67,71

Продовження таблиці 2.13

Інші витрати, всього	752	352	640	1052,8	1124,8	372,8	149,57
в т.ч.:- рослинництва	336	152	312	537,6	568	232	169,05
- тваринництва	416	200	328	515,2	556,8	140,8	133,85
Усього витрат, всього	28436,8	38000	41379,2	54926,4	66734,4	38297,6	234,68
в т.ч.:- рослинництва	11755,2	17809,6	17123,2	24108,8	28244,8	16489,6	240,27
- тваринництва	16000	19838,4	23964,8	30572,8	38284,8	22284,8	239,28

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Наведені матеріали засвідчують, що загальна сума виробничих витрат за досліджуваний період зросла із 28,4 млн грн у 2019 р. до 66,7 млн грн у 2023 р., або на 38,3 млн. грн (у 2,3 раза більше). Найбільшу частку в структурі витрат як у рослинництві, так і у тваринництві займали матеріальні витрати – 84,4 % (загалом по підприємству) та оплата праці – 11,2%. Суттєве підвищення виробничих витрат було зумовлено, значною мірою, повномасштабною російсько-українською війною та інфляційними процесами в економіці країни. Вони ж призвели і до росту середніх реалізаційних цін на сільськогосподарську продукцію (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Середня ціна реалізації 1 ц продукції у ПП «ГАРАНТ» , грн.*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р.	
						+,-	%
Рослинництва							
Зернові культури - всього	206,26	272,16	359,87	524,40	545,12	338,86	264,29
. з них:							
- озимі зернові	203,22	274,46	366,42	524,96	540,74	337,52	266,09
т.ч. озима пшениця	203,22	274,46	366,42	524,96	540,74	337,52	266,09
- ярі зернові	260,19	253,15	319,34		586,19	326,00	225,29
в т.ч. ячмінь	260,19	253,15	319,34		586,19	326,00	225,29
- зернобобові							
Кукурудза на зерно	196,11	238,27	388,93	561,34	612,37	416,26	312,25
Соняшник на зерно	481,25	675,36	1208,13	1287,41	1243,15	761,90	258,32
Тваринництва							
Молоко	588,21	664,98	793,70	978,86	1280,96	692,75	217,77
М’ясо ВРХ (в живій масі)	1980,16	1910,72	3719,84	2397,76	3652,72	1672,56	184,47
1 ц племінних тварин молодняка ВРХ	4518,40			6504,00	9762,40	5244,00	216,06

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Впродовж досліджуваного періоду найбільший приріст середніх реалізаційних цін в абсолютному виразі спостерігається по соняшнику на зерно та по реалізації 1 ц племінних тварин молодняка ВРХ і по виробництву молока. Саме ці види продукції і нарощувались у підприємстві – через прибутковість їх виробництва. Фінансові результати від реалізації сільськогосподарської продукції ілюструють матеріали табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Фінансові результати від реалізації сільськогосподарської продукції у ПП «ГАРАНТ» , тис.грн*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р.	
						+,-	%
Продукція рослинництва - всього							
- собівартість	4124,8	7187,2	11252,8	12067,2	12390,4	8265,6	300,39
- виручено	5451,2	9616,0	12848,0	17608,0	18195,2	12744,0	333,78
- фінансовий результат:	1326,4	2428,8	1595,2	5540,8	5804,8	4478,4	437,64
- прибуток	1326,4	2428,8	1595,2	5540,8	5804,8	4478,4	437,64
- рівень рентабельності, %	51,46	54,06	22,69	73,47	74,88	23,42	145,52
Продукція тваринництва – всього							
- собівартість	13076,80	15099,20	18684,80	24219,20	35894,40	22817,60	274,49
- виручено	13603,20	15185,60	19979,20	23260,80	35651,20	22048,00	262,08
- фінансовий результат:	526,40	86,40	1294,40	-958,40	-243,20	-769,60	-46,20
- прибуток	603,20	828,80	1302,40	412,80	812,80	209,60	134,75
- збиток	76,80	742,40	8,00	1371,20	1056,00	979,20	1375,00
- рівень рентабельності, %	6,88	0,91	11,07	-6,34	-1,09	-7,97	-15,81
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг							
- собівартість	681,60	352,00	291,20	244,80	204,80	-476,80	30,05
- виручено	1086,40	540,80	300,80	252,80	176,00	-910,40	16,20
- фінансовий результат:	404,80	188,80	9,60	8,00	-28,80	-433,60	-7,11
- прибуток	404,80	188,80	9,60	8,00	0,00	-404,80	0,00
- рівень рентабельності, %	95,02	85,82	5,26	5,23	-22,50	-117,52	-23,67
Всього реалізовано продукції, робіт та послуг (тис.грн)							
- собівартість	17883,20	22638,40	30228,80	36531,20	48489,60	30606,40	271,15
- виручено	20140,80	25342,40	33128,00	41121,60	54022,40	33881,60	268,22
- фінансовий результат:							
- прибуток	2257,60	2704,00	2899,20	4590,40	5532,80	3275,20	245,07
- рівень рентабельності, %	19,66	19,10	15,34	20,10	18,26	-1,41	92,84
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток (+)	296,00	323,20	344,00	380,80	422,40	126,40	142,70
- рівень рентабельності, %	2,66	2,29	1,66	1,66	1,44	-1,22	

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

За наведеними даними, найвищий рівень рентабельності серед усіх галузей господарства демонструє рослинництво. Тут рівень рентабельності був стабільно високим і у 2023 р. склав 46,8% (це на 14,6 пункти більше показника 2019 р.). Виробництво продукції тваринництва й іншої продукції підприємства було збитковим – рівень рентабельності (збитковості) склав відповідно у 2023 році -0,68% та -14,1%. В результаті рівень рентабельності загалом усіх галузей господарства дорівнював 0,9% (це на 0,8 пункти гірше показника 2019 р.).

Важливим показником, що характеризує ефективність виробництва продукції підприємством у сільському господарстві є вартість валової продукції в порівнянних цінах (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Ефективність виробництва продукції ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2019	
						+,-	%
Виробництво валової продукції с.-г. в порівняльних цінах – всього, тис.грн	25203,2	25291,2	24096	25760	25489,6	286,4	101,14
в т.ч.:- рослинництва	14051,2	13849,6	12651,2	14136	13652,8	-398,4	97,16
- тваринництва	11152	11441,6	11444,8	11624	11836,8	684,8	106,14
Річна продуктивність праці, грн	231222	229920	223110	245328	271164	39942	117,27
Виробленої валової продукції с.г.:							
- на 100 га с.г. угідь – всього, грн	1686227	1692141	1612848	1681461	1663811	-22416	98,67
в т.ч.:- рослинництва	940099	926611	846800	922715	891174	-48924	94,80
- тваринництва	746128	765529	766051	758745	772630	26502	103,55
- на 100 гривень витрат основного виробництва, тис грн	141,808	106,48	93,168	70,896	61,12	-80,688	43,10
в т.ч.:- рослинництва	191,248	124,416	118,208	93,808	77,344	-113,904	40,44
- тваринництва	111,52	92,272	76,416	60,832	49,472	-62,048	44,36
Одержано прибутку на 100 га с.г. угідь, грн	20414,4	21633,6	23025,6	24856	27571,2	7156,8	135,06

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Аналіз результатів господарювання ПП «ГАРАНТ» засвідчив, що впродовж 2019-2023 рр. виробництво валової продукції с.-г. в порівняльних цінах майже не

змінилось – спостерігається ріст на 179 тис. грн, або на 1,14%, при цьому вартість продукції рослинництва зменшилась на 249 тис. грн (-3%), а продукції тваринництва – зросла на 428 тис. грн (+6%). Скоротився також обсяг виробленої валової продукції с.г. в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угід із 1054 тис. грн у 2019 р. до 1040 тис. грн у 2023 р. (на 14 тис. грн, або на 1,33 %). Позитивним є збільшення обсягу отриманого прибутку в розрахунку на 100 га угідь із 12,8 до 17,2 тис. грн (на 4,5 тис. грн, або на 35%). Таким чином, можна стверджувати, що рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції (проаналізований за валовою продукцією у порівнянних цінах) залишається на стабільному рівні із незначними відхиленнями.

Більш комплексно охарактеризуємо ефективність виробничо-господарської діяльності за даними табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка ефективності виробничо-господарської діяльності ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
						+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	20140,8	25342,4	33128	41121,6	54022,4	33881,6	268,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17883,2	22638,4	30228,8	36531,2	48489,6	30606,4	271,15
Валовий прибуток, тис. грн.	2257,6	2704	2899,2	4590,4	5532,8	3275,2	245,07
Інші операційні доходи, тис. грн.	633,6	84,8	158,4	396,8	51,2	-582,4	8,08
Адміністративні витрати, тис. грн.	2044,8	1932,8	1857,6	3161,6	3656	1611,2	178,79
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	494,4	462,4	475,2	600	646,4	152	130,74
Чистий прибуток, тис. грн.	296	323,2	344	380,8	422,4	126,4	142,70
Рівень рентабельності, %	19,664	19,104	15,344	20,096	18,256	-1,408	92,84
Фонд оплати праці, тис. грн.	7097,58	8304,12	10475,5	12384	12580,2	5482,57	177,25
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	4515	5126	6820	8126	8593	4078	190,32

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Аналіз наведених даних свідчить про покращення результативних

фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції і її собівартість збільшились в 2,7 раза, або на 33,9 млн грн. та 30,6 млн грн.; чистий прибуток – в 1,4 раза (на 126 тис. грн), середньомісячна заробітна плата одного працюючого – в 1,9 раза (на 4,1 тис. грн). Проте варто враховувати, що суттєва зміна фінансових показників зумовлена коливаннями валютного курсу й інфляційними процесами.

За досліджуваний період ПП «ГАРАНТ» має стабільний фінансовий стан. Розмір статутного капіталу за останні роки не змінювався і дорівнював 10058 тис. грн (рис. 2.4).

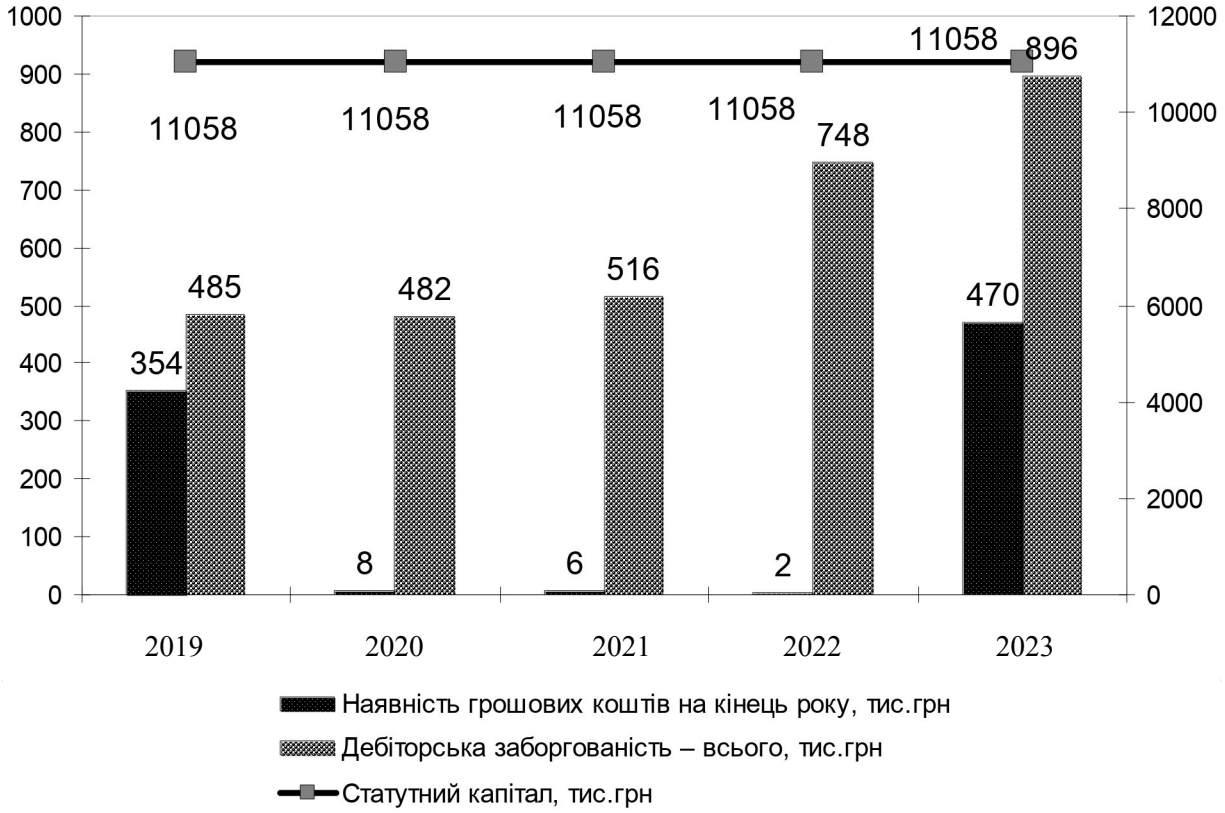


Рис. 2.4. Аналіз фінансового стану ПП «ГАРАНТ» *

* побудовано автором за матеріалами звітності підприємства

За період із 2019 по 2023 рр. наявність грошових коштів на кінець року коливалась від 2 до 8 і 354 тис. грн, і на 1.01.2024 р. дорівнювала 470 тис. грн; дебіторська заборгованість на кінець 2023 р. склала 896 тис. грн.

Господарство фінансово стійке і стабільне: своєчасно здійснює всі операції по розрахунках із контрагентами, працівниками та із бюджетом. Аналіз поточних

зобов'язань свідчить про відсутність великих боргів перед фінансово-кредитними установами та бюджетом(табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Поточні зобов'язання за розрахунками ПП «ГАРАНТ» , тис.грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Поточні зобов'язання за розрахунками – всього	2220	2199	1845	2138	2292
в т.ч.:- кредити банків	-	-	-	-	-
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1844	1828	1433	1807	1651
- з бюджетом	40	46	48	89	114
- з позабюджетних платежів					
- із соціального страхування	117	133	126	100	121
в т.ч. з пенсійного забезпечення	-	-	-	-	-
- з оплати праці	199	172	218	122	386
- інші поточні зобов'язання	20	20	20	20	20

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Лише у розрахунках із працівниками через різкий ріст мінімальних заробітних плат, визначений законодавством, існує певна заборгованість у розмірі 386 тис. грн. У масштабах підприємства це – невисокий показник. Впродовж останніх п'яти років господарство розвивало галузь тваринництва (виробництво молока і племінне скотарство) та отримувало фінансування за державними програмами розвитку тваринництва. Зокрема, у 2019 р. було отримано з бюджету 304 тис. грн на розвиток галузі, у 2021 – 36 тис. грн, а у 2022-2023 рр. через повномасштабну російсько-українську війну фінансових субвенцій не було.

Таким чином, аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності засвідчує, що у співставних показниках (за валовою продукцією у порівнянних цінах) ефективність роботи підприємства суттєво не змінилась – відбувались із року в рік незначні коливання окремих показників. Тоді як фінансові показники результативності у фактичних цінах демонструють стійку позитивну динаміку. Тобто, ПП «ГАРАНТ» розвивається, проте має ряд проблем, пов'язаних із системою управління підприємством, а тому потребує вивчення і розробки пріоритетних шляхів підвищення ефективності використання виробничо-ресурсного потенціалу і нарощування виробництва.

2.4. Оцінка ефективності менеджменту персоналу

В останні роки вітчизняні сільськогосподарські підприємства зменшують інвестиції у кадровий потенціал, з часом це призведе до дефіциту кадрів, особливо спеціалістів і кваліфікованих керівників. Поряд з цим в умовах зниження ефективності виробничо-господарської діяльності будуть обмежуватись можливості забезпечити високу конкурентну спроможність підприємства на ринку робочої сили. Тому немає підстав сподіватися на пом'якшення процесів депопуляції праці, які сприяють вивільненню кваліфікованої робочої сили в сільському господарстві, особливо молоді. Війна з росією ситуацію суттєво погіршила – частина працівників мобілізована, частина – виїхали за кордон.

Загальна чисельність керівників і спеціалістів аграрної сфери зменшується. Причиною є тривалі в часі процеси реформування у сільському господарстві, які полягають в зміні організаційних форм підприємств, структури управління в них з точки зору зменшення ієрархічних рівнів, внаслідок чого змінюється потреба в керівних кадрах. Склад вищої керівної ланки є стабільнішим, зважаючи на чисельність дипломованих спеціалістів з повною вищою освітою, а скорочення переважно спостерігається у середній ланці. Причиною цього є зменшення трудомістких галузей і зміна структури виробництва, що зумовлює вивільнення виробничого персоналу і керівників середньої ланки. Також варто зазначити, що кваліфіковані спеціалісти технічних спеціальностей, на які є попит в інших галузях, залишають робочі місця. Менеджмент сільськогосподарських підприємств через їх низьку платоспроможність, негативний імідж на ринку праці з точки зору строковості виконання зобов'язань перед персоналом не здатний запобігати погіршенню кадрового потенціалу.

У ПП «ГАРАНТ» використовується лінійно-функціональна структура управління, заснована на поділі на окремі елементи, кожний з який має свої чітко визначені задачі й обов'язки, при цьому реалізуються такі загальноприйняті принципи управління: поділ процесу праці на окремі функції і спеціалізація працівників з виконуваними функціями; ієрархічність рівнів управління, при

якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому, інакше кажучи, принцип єдиноначальності, що означає, що працівник одержує накази тільки від одного керівника. Наказувати «через голову» безпосереднього начальника забороняється; повноваження і відповідальність працівників відповідають місцеві в ієрархії управління; принцип напрямку діяльності, який означає, що група, яка діє в рамках однієї мети, має свій план і одного керівника, дублювання неприпустиме; кваліфікаційний добір, відповідно до якого найм і звільнення з роботи виконуються в строгій відповідності з кваліфікаційними вимогами.

За допомогою даних таблиці 2.19 розглянемо структуру трудових ресурсів ПП «ГАРАНТ» .

Таблиця 2.19

Структура трудових ресурсів в ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2019		2021		2023	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньорічна чисельність працівників, чол.	131	100	128	100	122	100
із них: чоловіки	83	63,36	81	63,28	79	64,75
жінки	48	36,64	47	36,72	43	35,25
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:						
неповна та базова вища освіта	37	28,24	34	26,56	32	26,23
повна вища освіта	15	11,45	15	11,72	15	12,30

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Досліджуване підприємство достатньо забезпечене трудовими ресурсами. Із загальної чисельності працюючих 64,75% складають працівники-чоловіки, 12,30% мають повну вищу освіту, 26,23% - неповну та базову вищу освіту.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, системний і чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов’язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому. Проведемо оцінку ефективності управлінської праці за індексним

методом. Показники, наведені у таблиці є підтвердженням ефективної управлінської діяльності господарства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка ефективності управлінської праці в ПП «ГАРАНТ» , %*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 +,- до 2019
Питома вага:						
працівників апарату управління в загальній кількості працівників	17,6	17,6	18,2	16,9	15,2	-2,4
заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді оплати	17,4	21,6	20,31	19,9	22,2	+4,8
заробітної плати працівників апарату управління в загальних витратах	4,2	6,9	4,5	4,8	4,8	+0,6
витрат на апарат управління в загальних витратах	7,0	9,7	6,5	8,9	7,4	+0,4
Індекс економічності апарату управління	11,6	14,0	11,9	12,3	12,4	+0,8
Питома вага:						
витрат на управління в собівартості валової продукції	7,0	9,6	6,0	8,8	7,4	+0,4
витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції	4,2	6,2	4,1	4,7	4,8	+0,6
Припадає працюючих на одного працівника апарату управління, чол.	5	5	5	5	6	+1

* систематизовано автором за матеріалами звітності підприємства

Зокрема, збільшення індексу економічності апарату управління на 0,8 пунктів свідчить про позитивну тенденцію зменшення витрат на управління у розрізі сукупних витрат по підприємству. Разом з тим, питома вага управлінських витрат у структурі собівартості продукції у 2023 році становила 7,4 %, що на 0,4 процентних пункти більше аналогічного показника 2019 року. Підвищилась питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в структурі собівартості: на 0,6 пункти порівняно із показником 2019 р.

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є

продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарського підприємства нами застосована методика Р.Д. Якубів [9], яка базується на визначенні 19 показників (табл. 2.21)

Таблиця 2.21

Система показників оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств [9]

Рівні ефективності	Показники	Методика розрахунку
1	2	3
Економічна ефективність менеджменту персоналу	Балансовий прибуток, тис. грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості продукції
	Рівень рентабельності капіталу, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів
	Рівень рентабельності продукції, %	Відношення прибутку до собівартості продукції
	Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції
	Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість реалізованої продукції
	Продуктивність праці, грн.	Відношення обсягу виробленої продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих у виробництві
	Чисельність працівників, чол.	Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік
Організаційна ефективність менеджменту персоналу	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати
	Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу
	Якість продукції, бали або %	Відношення питомої ваги браку до обсягу виробництва продукції
	Рівень трудової дисци- пліни, поруш./ люд. або бали	Відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу.
	Коефіцієнт стабільності кадрів	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
	Коефіцієнт дисципліни	Співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино- годин за відповідний період

Продовження таблиці 2.21

Соціальна ефективність менеджменту персоналу	Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати
	Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./ міс.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу
	Коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт	Відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
	Рівномірність заванта- ження персоналу, бали	Відношення кількості робочих днів (зайнятості) працівників до загальної кількості робочих днів у періоді
	Соціально- психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень

Усі показники згруповано за трьома групами – рівнями ефективності менеджменту персоналу: економічні, організаційні та соціальні.

Перший рівень ефективності менеджменту персоналу – економічний – характеризується основними результативними показниками діяльності сільськогосподарських підприємств, що певною мірою свідчать про ефективність чи неефективність управління. Другий рівень – організаційний – описується за допомогою сукупності показників, що відображають умови праці працівників на підприємстві, рівень дотримання дисципліни та інші параметри ефективності менеджменту організації праці та виробництва. Третій рівень – соціальний – включає низку показників, що характеризують результативність управління з точки зору ефекту для працівників. Ця група показників є важливою, оскільки показує ступінь задоволеності працівників створеними умовами праці, рівнем заробітної плати тощо. Очевидно, що наявність соціального ефекту свідчитиме про зміни у продуктивності праці працівників, а отже у ефективності діяльності підприємства загалом.

Показники в розрізі трьох рівнів ефективності менеджменту персоналу тісно взаємопов’язані між собою, оскільки взаємозумовлюють зміни одне одного. Від організованої ефективності менеджменту персоналу багато в чому залежить економічна і соціальна ефективність. Наведена методика, безумовно, є досить

деталізованою й інформаційною, але її застосування має певні складнощі. Так, для визначення частини показників потрібно провести анкетування чи безпосереднє спостереження. Зокрема це стосується: рівня трудової дисципліни, якості праці, коефіцієнту дисципліни, визначення соціально- психологічного клімату колективу тощо. Цей процес не є складним, але унеможливлює проведення бенчмаркінгу.

З метою оцінки ефективності менеджменту персоналу нами було проведено монографічне дослідження на основі обробки даних бухгалтерської і статистичної звітності, а також опитування управлінців різного рівня та працівників в межах підприємства. Узагальнені результати монографічного дослідження представлені у таблиці 2.22.

Проведений аналіз засвідчив, що за більшістю наведених у таблиці показниками спостерігається чітка тенденція до їх покращення від 2019 по 2023 рр. Тобто якщо комплексно підходити до оцінки ефективності менеджменту персоналу, то стає очевидно, що починаючи від 2019 р. і до 2023 р. зростає рівень майже всіх результативних показників діяльності підприємства. Аналіз основних показників організації праці показує, що на підприємстві зростає рівень оплати праці працівників і більшість коефіцієнтів, що характеризують позитивну динаміку ефективності менеджменту персоналу. В результаті соцопитування встановлено, що за останні п'ять років на підприємстві підбір і управління персоналом не є важливим завданням для управлінців. Тут високий коефіцієнт стабільності кадрів 0,67-0,76 навіть при нерівномірному завантаженні персоналу (4,6-5,1 бали із 10). Враховуючи, що працівники оцінили соціально-психологічний клімат колективу у 4-5,5 бали із 10, а також інші результати обстеження приходимо до висновку, що на підприємстві діють застарілі і недієві методи управління, які й не дозволяють вийти на вищий рівень розвитку.

У процесі здійснення монографічних обстежень встановлено, що найлегше піддається визначенню показники економічного рівня ефективності менеджменту персоналу, далі – соціального рівня.

Таблиця 2.22

Аналіз ефективності менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +,- до 2019 р.
Економічна ефективність менеджменту персоналу						
Балансовий прибуток, тис. грн.	2257,6	2704	2899,2	4590,4	5532,8	3275,2
Рівень рентабельності капіталу, %	4,8	5,64	5,86	9,08	10,41	5,61
Рівень рентабельності продукції, %	12,29	11,94	9,59	12,56	11,41	-0,88
Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	1,424	1,424	1,456	1,424	1,44	0,016
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	19054,4	24801,6	32827,2	40868,8	53846,4	34792
Продуктивність праці, грн.	231222,4	229920	223110,4	245328	271164,8	39942,4
Чисельність працівників, чол.	131	135	128	127	122	-9
Організаційна ефективність менеджменту персоналу						
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	70,4	89,2	92,4	90,1	71,9	1,5
Частота виробничого травматизму, %	12,4	10,6	11,1	7,2	7	-5,4
Якість продукції, бали	7	7,5	8,3	8,2	8,6	1,6
Рівень трудової дисципліни, бали	4,5	5,7	6,2	5,9	6,1	1,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,67	0,77	0,79	0,72	0,76	0,09
Коефіцієнт дисципліни	0,19	0,22	0,23	0,22	0,24	0,05
Соціальна ефективність менеджменту персоналу						
Фонд оплати праці, тис. грн.	7097,58	8304,12	10475,5	12384	12580,2	5482,57
Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./міс.	4515	5126	6820	8126	8593	4078
Коефіцієнт плинності кадрів	0,33	0,23	0,21	0,28	0,24	-0,09
Рівномірність завантаження персоналу, бали	4,6	4,9	5,2	4,8	5,1	0,5
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	4	4,9	4,8	5,1	5,5	1,5

* розраховано і систематизовано автором на основі проведених досліджень.

Щодо показників організаційного рівня менеджменту персоналу, то тут є значні проблеми. На підприємстві не відстежуються такі дані, що свідчить про недооцінку важливості цього рівня менеджменту. Тому в процесі проведення нашого дослідження доцільно розробити заходи і обґрунтувати рекомендації підприємству стосовно підвищення ефективності менеджменту персоналу.

РОЗДІЛ ІІІ
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «ГАРАНТ» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. PRESTCOM - аналіз зовнішніх факторів розвитку системи менеджменту персоналу підприємства

Для вітчизняних сільськогосподарських підприємств удосконалення стратегічного управління персоналом в умовах війни обумовлене потребою адаптації до екстремальних і швидкозмінних умов, що впливають на економіку та суспільство. Війна економічно посилила кризові явища, які змушують підприємства використовувати управлінські підходи для забезпечення стійкості та ефективності. Управління персоналом стає ключовим елементом, оскільки від нього залежить підтримка морального духу, мотивація працівників і збереження кадрового потенціалу. Під час війни також необхідно адаптувати політику безпеки, запроваджувати кризові комунікації, розробляти стратегії залучення та утримання персоналу, а також надавати психологічну підтримку працівникам. Своєчасне впровадження стратегічного підходу дозволяє підвищити гнучкість організації та її здатність протистояти викликам, зберігаючи конкурентоспроможність та стабільність.

Сучасна складна економіко-соціальна ситуація в Україні вимагає від сільськогосподарських підприємств нових підходів та ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю підприємства [40].

Вчені розглядають стратегічне управління підприємством як управління, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що

відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність і джерело успіху [6].

Детальний аналіз сучасних проблем стратегічного управління підприємствами показав, що існує 2 групи факторів: недостатня активність організаційних процесів змін на підприємстві, тобто внутрішні чинники; непередбачуваність і несприятливість факторів зовнішнього середовища. Оцінюючи можливість і рівень складності впливу з метою усунення причин недотримання очікуваного результату приходимо до висновку, що основну вагу тут займають зовнішні чинники. Врахування і можливе усунення зовнішніх факторів, які мають негативний вплив на ефективність використання персоналу є важливим, оскільки удосконалення макросередовища функціонування агроформувань сприятиме вирішенню проблем суб’єктів господарювання.

У процесі аналізу потенційних факторів підвищення ефективності менеджменту персоналу для ПП «ГАРАНТ» було виявлено такі основні проблеми, які зумовлені зовнішніми по відношенню до підприємства факторами: низький рівень мінімальної заробітної плати в країні; низький рівень середньої заробітної плати в сільському господарстві; низький рівень соціального захисту населення; поширення інфляційних процесів, що призводить до знецінення доходів населення; відсутність чіткої і великої диференціації в пенсійних виплатах (в залежності від стану і рівня заробітної плати), що не стимулює до офіційного працевлаштування і відображення реальних доходів; недостатня поінформованість пересічного населення у рівні доходності, вакантних місцях на сільськогосподарських підприємствах; низька зацікавленість

висококваліфікованих кадрів (агротехніків, агрономів, зоотехніків, ветеринарів, механіків) працювати за низьку заробітну плату; недостатня поінформованість працівників щодо своїх прав при працевлаштуванні і звільненні; відсутність системи на загальнодержавному рівні підвищення кваліфікації, стажування і розвитку персоналу.

Таким чином аналіз зовнішніх по відношенню до підприємства чинників впливу на внутрішню ефективність менеджменту персоналу показав, що на сучасному етапі існує багато проблем в організаційно-правових та соціально-економічних аспектах. Сучасна система менеджменту персоналу на рівні соціальної культури побудована в основному на рівні національної культури, на конкуренції та незбалансованості у розподілі професій. У загальних рисах така система управління персоналом має антимотиваційний характер як щодо забезпечення підвищення ефективності праці, так і стосовно саморозвитку, самовдосконалення працівників.

Зважаючи на комплекс наявних проблем важливим є обґрунтування системного організаційно-економічного механізму підвищення ефективності менеджменту персоналу на сільськогосподарському підприємстві, а також удосконалення і розвиток загальнодержавної політики організації умов праці та заохочення. Звичні ментально закладені фрази «як платять так і працюю», які пов’язані із завищеною самооцінкою працівників, повинні бути замінені на мотивуючі фрази і установлені серед працівників на загальному рівні. Проте ця проблема виходить за межі економічної компетенції, а пов’язана з соціально-психологічним методами роботи з людьми [50; 49]. Продовження таких тенденцій в державному регулюванні ринку праці призведе до зниження внутрішньої вмотивованості працівників та поступового падіння продуктивності праці. Попередній аналіз показав, що рівень продуктивності праці впродовж останніх років підвищується за рахунок росту фондоозброєності праці. Тому така ситуація потребує подальшої уваги.

З метою обґрунтування реальних напрямів покращення складових впливу зовнішнього середовища на ефективність менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ»

доцільно вивчити дослідження науковців стосовно стратегічного аналізу досліджуваного явища. Серед найбільш поширених та інформаційних методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, ABS- аналіз, SPACE- аналіз, COPE-аналіз, GAP – аналіз, PEST- аналіз та його різновиди (PESTEL, PESTELI, STEEP, STEEPLE, STEEPLED, PESTLIED, LONGPEST**)** застосовано PRESTCOM-аналіз.

Вітчизняні вчені при аналізі тенденцій і перспектив розвитку суб'єктів господарювання здебільшого застосовують такі методи як: SWOT-аналіз, ABS-аналіз, PEST- аналіз, карту стратегічних груп, у зарубіжній літературі використовують розвинені та удосконалені традиційні методи стратегічного аналізу, і в т.ч. широко застосовують різновиди PEST- аналізу [48; 49].

Метод PRESTCOM-аналізу дає можливість комплексно оцінити вплив політичних, регуляційних, економічних, соціальних, технологічних, конкурентних, організаційних та ринкових факторів впливу. У табл. 3.1 систематизовано аналіз зовнішніх по відношенню до підприємства факторів розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.

Таблиця 3.1

PRESTCOM - аналіз зовнішніх факторів розвитку системи менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ»*

Фактор	Ступінь впливу	Ймовірність здійснення	Зважена оцінка
2	3	4	5
P - Political			
Сприятливі зміни в законодавстві з питань регулювання інвестиційної та міжнародної діяльності	0,15	3	0,45
Сприятливі зміни в законодавстві з питань оподаткування та ведення сільськогосподарського підприємництва	0,30	3	0,90
Підписання економічної частини Угоди про асоціацію між ЄС та Україною	0,20	2	0,40
Усунення бюрократичних перешкод розвитку бізнесу	0,35	2	0,75
Ступінь впливу політичних факторів	**1,00**	**X**	**2,50**
R - Regulatory			
Державне регулювання зайнятості населення	0,10	4	0,40
Стимулюючі заходи з метою збільшення кількості робочих місць	0,20	3	0,60
Детінізація зайнятості населення	0,15	2	0,30

Продовження таблиці 3.1

2	3	4	5
Підвищення рівня заробітної плати працівникам	0,30	4	1,20
Державне регулювання розвитку сільських територій в процесі децентралізації влади	0,25	4	1,00
Ступінь впливу політичних факторів	**1,00**	**X**	**3,50**
E -Economic			
Активізація розвитку підприємництва	0,15	4	0,60
Збільшення обсягу залучених інвестицій в економіку	0,20	5	1,00
Збільшення кількості великих підприємств, які готові впроваджувати новітні технологій	0,10	4	0,40
Зниження інфляційних ризиків	0,15	2	0,30
Зниження відсоткових ставок на кредити в національній валюті	0,15	2	0,30
Покращення бізнес-клімату та інвестиційної привабливості в країні	0,15	4	0,60
Поширення експортно-імпортних операцій з європейськими країнами	0,10	4	0,40
Ступінь впливу економічних факторів	**1,00**	**X**	**3,60**
S – Social			
Підвищення рівня доходності населення (купівельної спроможності)	0,25	3	0,75
Формування сильної громадянської позиції щодо вкладання інвестицій в економіку країни з боку трудових мігрантів	0,15	4	0,60
Зменшення міграційних процесів, в т.ч. відтік висококваліфікованих кадрів	0,10	3	0,30
Зниження соціальної напруги в країні	0,20	3	0,60
Наявність потужного кадрового та наукового потенціалу для розвитку сільськогосподарського підприємництва	0,15	4	0,60
Впровадження програм розвитку сільських територій	0,15	3	0,45
Ступінь впливу соціальних факторів	**1,00**	**X**	**3,30**
T - Technological			
Наявність географічних, природно- кліматичних та інших сталих умов для розвитку підприємництва	0,25	5	1,25
Зростання техніко-технологічних виробничих потужностей	0,25	3	0,75
Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	0,10	4	0,40
Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	0,20	3	0,60
Впровадження прогресивних, інноваційних технологій виробництва	0,20	3	0,60
Технологічні фактори	**1,00**	**X**	**3,60**
C - Compatitive			
Рівень інтенсивності вітчизняної конкуренції в галузі	0,20	4	0,80

Продовження таблиці 3.1

2	3	4	5
Рівень інтенсивності конкуренції в галузі з боку іноземних виробників	0,30	5	1,50
Рівень інтенсивності конкуренції серед постачальників	0,10	4	0,40
Рівень інтенсивності конкуренції при збуті продукції	0,40	4	1,60
Конкурентні фактори	**1,00**	**X**	**4,30**
O – Organizational			
Впровадження інноваційних методів управління персоналом	0,30	3	0,90
Активізація розвитку системи маркетингу на підприємствах	0,30	3	0,90
Впровадження організаційних змін у структурі підприємств	0,15	2	0,30
Сприятливі кон'юктурні зміни в галузі	0,25	2	0,50
Організаційні фактори	**1,00**	**X**	**2,70**
M - Market			
Активний розвиток ринкової інфраструктури в галузі	0,30	3	0,90
Диверсифікація ринків збуту продукції	0,25	4	1,00
Можливості виходу на зовнішні ринки збуту	0,15	3	0,45
Активізація розвитку інтернет-торгівлі	0,30	4	1,20
Ринкові фактори	**1,00**	**X**	**3,55**

* – систематизовано автором за результатами досліджень Якубів Р. Д. [16; 17; 19]

Проведений PRESTCOM-аналіз показав, що найбільш впливовими є конкурентні, технологічні, економічні та ринкові фактори впливу зовнішнього середовища. Ця група чинників охоплює, здебільшого, елементи ринкового регулювання, на які вплинути дуже важко. Інша група факторів, що має дещо нижчий рівень впливу на ефективність менеджменту персоналу підприємства, включає: регуляційні, соціальні, організаційні та політичні фактори (рис. 3.1). Більшість із цих чинників охоплюють можливості державного регулювання економіки. Тобто результати PRESTCOM-аналізу вказують на необхідність врахування впливу чинників зовнішнього середовища на побудову ефективної системи менеджменту персоналу. У зв'язку із цим доцільно розробити концептуальну комплексну модель удосконалення зовнішніх факторів регулювання системи управління персоналом. Оптимальна система управління персоналом у ПП «ГАРАНТ» може бути організована за умови, що відбудуться

позитивні зміни в конкурентних, технологічних, економічних, ринкових, регуляційних, соціальних, організаційних та політичних напрямках як всередині самого підприємства, так і зовнішнього середовища.

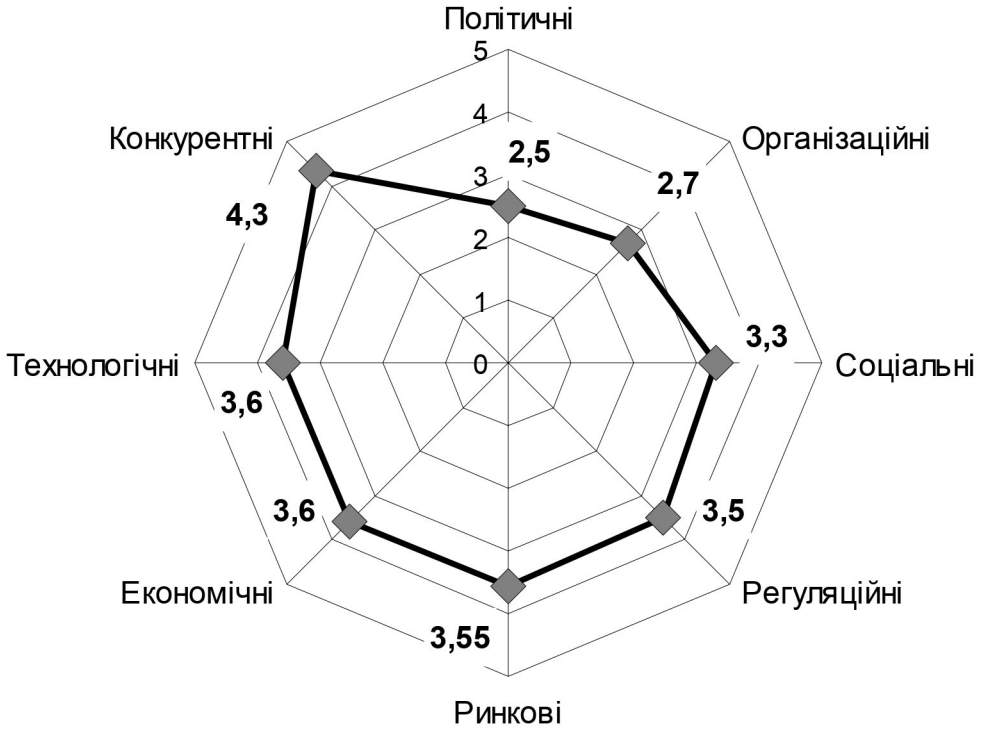


Рис. 3.1. Зовнішні визначальні фактори впливу на ефективність менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ» *

* побудовано автором

Усі фактори макросередовища, які необхідно відрегулювати й удосконалити поділяються на 8 груп, виділених у PRESTCOM-аналізі.

До основних чинників покращення конкурентних факторів віднесено: заходи із захисту вітчизняного виробника; стандартизація і сертифікація продукції; диференціація продукції за якісними показниками. Серед найважливіших заходів оптимізації технологічних факторів виділено: удосконалення законодавства для залучення іноземного інвестора; врегулювання митного законодавства країни з метою спрощення процедури ввозу техніки з-закордону; зниження ставок кредиту на закупівлю обладнання і впровадження нових технологій; розвиток лізингових відносин.

Основними чинниками удосконалення зовнішнього середовища системи менеджменту персоналу в економічних аспектах є: стабілізація економічної ситуації в країні, недопущення інфляційних процесів; збільшення дотацій сільськогосподарським виробникам; сприяння у налагодженні зовнішньоекономічних відносин для розвитку імпортних операцій; сприяння у забезпеченні пільгового кредитування; зниження податкового тиску.

До важливих ринкових факторів впливу відносять: сприяння розвитку ринкової інфраструктури; налагодження торгівлі з іншими країнами, укладання міжнародних торгових угод; контроль за антимонопольною діяльністю; контроль за посередницькою діяльністю.

До основних чинників регуляційного характеру належать: підвищення реальної заробітної плати працівників сільського господарства; сприяння створенню нових робочих місць; сприяння залученню інвестицій у сільське господарство; впровадження заходів з розвитку сільських територій та покращення рівня життя селян.

До системи соціальних факторів зовнішнього регулювання віднесено: підвищення рівня соціального захисту населення; удосконалення системи пенсійного забезпечення шляхом встановлення високого рівня залежності пенсійних виплат від рівня заробітної плати та стажу працівника; стимулювання і розвиток системи самомотивування, розвиток навчання, підвищення кваліфікації і стимулювання з метою підвищення якості праці.

Організаційними факторами удосконалення зовнішнього середовища є: організація промоційних та мотиваційних заходів з метою поширення напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу; організація роз’яснювальної і консультаційної роботи з менеджерами з питань оптимізації структури підприємств.

До основних чинників політичного удосконалення зовнішнього середовища віднесено: усунення бюрократичних перешкод започаткування і ведення сільськогосподарського підприємництва; удосконалення законодавства з питань регулювання зовнішньоекономічної діяльності; налагодження активної співпраці

з іншими країнами щодо експорту сільськогосподарської продукції.

Запропонований підхід до удосконалення зовнішніх факторів регулювання системи управління персоналом є важливим інструментом зовнішнього впливу на результативність діяльності сільськогосподарського підприємства через підвищення ефективності використання працівників.

З метою покращення стратегії управління персоналом доцільно враховувати модель, що передбачає удосконалення політичних, регуляційних, економічних, соціальних, технологічних, конкурентних, організаційних та ринкових факторів на мікрорівні та забезпечити державне регулювання цих чинників на загальнодержавному рівні.

3.2. Розвиток стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ»

Розвиток стратегічного управління персоналом актуалізує необхідність вирішення двох основних завдань: підвищення професійного рівня, зміна ціннісних орієнтацій працівників – з одного боку, та уявлень вищого керівництва щодо суті кадрової роботи в нових умовах,– з іншого. Тому невипадково одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрямок стратегії управління персоналом – розвиток працівників. Крім того, саме ефективно сформована та реалізована стратегія управління персоналом виступає гарантом цілеспрямованого та заздалегідь продуманого процесу залучення, використання та розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [43].

Стратегічна мета системи управління персоналом ПП «ГАРАНТ» полягає в забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обгрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [6].

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний якісно й кількісно визначений напрям дій підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі,

необхідний для досягнення його довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу із врахуванням стратегічних цілей розвитку і ресурсних можливостей [36, с. 49].

У більш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміють систему довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються загальними завданнями розвитку і найбільш ефективними шляхами їх досягнення [3]. Стратегію управління персоналом ПП «ГАРАНТ» можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми, напрями, джерела, способи формування для досягнення стратегічних цілей розвитку господарства.

Стратегія управління персоналом повинна бути орієнтованою на конкретний тип загальної чи ділової стратегії, і має реалізовувати такі завдання: протистояти конкурентній боротьбі на ринку; сприяти посиленню можливостей підприємства у сфері роботи з персоналом; максимально розкривати творчі здібності працівників, їх ініціативність при досягненні як цілей підприємства, так і особистих цілей; ефективно застосовувати сильні сторони та власні можливості; за рахунок створення належних умов для розвитку кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого та компетентного персоналу, розширяти коло власних конкурентних переваг [43].

Аналізуючи праці науковців у сфері стратегічного управління персоналом [32; 18; 42; 27], було встановлено, що більшість із них пропонують розкривати суть існуючих стратегій управління персоналом у межах загальної стратегії розвитку (підприємницької стратегії, стратегії динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційної стратегії та стратегії циклічного функціонування). Нами систематизовано зміну основних завдань стратегії управління розвитком персоналу (СУРП) відповідно до визначеної підприємством стратегії розвитку (табл. 3.1). Кожна із вищезазначених стратегій може бути актуальною для ПП «ГАРАНТ», оскільки з часом змінюються пріоритети і ресурсні можливості підприємства, виникають непередбачувані проблемні ситуації, коливається кон'юнктура ринку, а тому як загальна стратегія розвитку, так і СУРП мають бути

мобільними і комплексними.

Таблиця 3.1

Трансформація основних завдань розвитку персоналу відповідно до стратегії підприємства*

Види корпоративних стратегій розвитку	Вибір функціональної стратегії управління розвитком персоналу залежно від обраної стратегії розвитку підприємства
1	2
Підприємницька стратегія (підприємство розвиває нові напрямки функціонування)	**Характерні риси СУРП:** відбору та залучення персоналу; професійного навчання; кар'єрного просування персоналу; мотивації персоналу. **Завдання:** 1. Підпорядкування цілей СУРП підприємницькій стратегії розвитку. 2. Розвиток у персоналу пріоритетних груп компетенцій (поведінкових: ініціативність, адаптивність, відповідальність, наполегливість у досягненні цілей, готовність ризикувати, робота в команді та професійних: прагнення до зростання). 3. Впровадження партисипативного стилю управління персоналом. 4. Розробка ефективної системи, мотивації (матеріальні заохочення, визнання та самоствердження кожного працівника). 5. Управління професійною та внутрішньо- організаційною кар'єрою. 6. Оцінка індивідуальних і колективних результатів роботи менш формалізована.
Стратегія динамічного зростання (зміна цілей і структури підприємства для знаходження балансу між потрібними змінами та стабільністю)	**Характерні риси СУРП:** трудової адаптації персоналу; оцінювання персоналу; професійного навчання; кар'єрного просування персоналу; мотивації персоналу. **Завдання:** 1. Підпорядкування цілей СУРП стратегії динамічного зростання підприємства. 2. Визначення якісних і кількісних критеріїв ефективності діяльності персоналу. 3. Безперервне підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до "змін цілей і структури підприємства. 4. Планування трудової кар'єри персоналу, сприяння його професійно-кваліфікаційному просуванню та формуванню кадрового резерву. 5. Оцінка персоналу є формалізованою; враховує результати індивідуальної роботи, ефективність праці в колективі, аналізує групову поведінку та фактор прихильності працівника цілям підприємства. 6. Постійний контроль за рівнем розвитку персоналу та його відповідності цілям стратегічного розвитку підприємства.
Стратегія прибутковості (стабілізація існуючого прибутку)	**Характерні риси СУРП**: оцінювання персоналу; використання та руху персоналу; мотивації персоналу. **Завдання:** 1. Підпорядкування цілей стратегії розвитку персоналу стратегії прибутковості підприємства. 2. Визначення кількісних критеріїв ефективності СУРП. 3. Підтримка досягнутого рівня професійної майстерності працівників. Обмежено проводяться програми з професійної перепідготовки персоналу. 4. Максимальне використання знань, вмінь і навиків працівників для збільшення прибутку підприємства. 5. Оцінка ефективності розвитку персоналу та його мотивація (для недопущення зниження прибутків або погіршення якості товарів чи послуг підприємства).
Стратегія ліквідації (згортання господарчої діяльності підприємства)	**Характерні риси СУРП:** скорочення персоналу. **Завдання:** 1. Підпорядкованість цілей стратегії розвитку персоналу ліквідаційній стратегії. 2. Соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. 3. Заходи з розвитку персоналу носять короткостроковий та обмежений характер, тобто чітко відповідають законодавчим вимогам щодо працевлаштування вивільнених працівників. 4. Відсутність партисипативного стилю управління. 5. Відсутність додаткових систем мотивації праці, винагорода чітко до посадових окладів. 6. Оцінка персоналу заснована на критеріях необхідності скорочення цілих напрямків діяльності підприємства.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Стратегія циклічного функціонування (оздоровлення підприємства задля забезпечення стабільності в перспективі)	**Характерні риси СУРП:** оцінювання персоналу; професійне навчання; кар'єрне просування; мотивація персоналу. **Завдання:** 1. Підпорядкування цілей стратегії розвитку персоналу циклічній стратегії розвитку, підприємства. 2. Розвиток як нових, так і наявних професійних і поведінкових груп компетенцій 3. Значна увага приділяється професійно-кваліфікаційному просуванню. 4. Широко застосовується система матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу. 5. Контроль ефективності розвитку персоналу здійснюється на постійній основі.
Стратегія управління процесом розвитку персоналу витупає як конкурентна стратегія підприємства	**Завдання:** 1. Формування цілей та завдань розвитку персоналу підприємства, їх узгодження із загальною стратегією підприємства. 2. Розробка критеріїв ефективності оцінювання досягнутих цілей. 3. Аналіз стану підприємства та системи управління персоналом. 4. Виявлення проблем розвитку персоналу в системі стратегічного управління. 5. Визначення пріоритетних завдань розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. 6. Виявлення ресурсних обмежень самостійного впровадження стратегії розвитку персоналу. 7. Впровадження заходів розвитку персоналу (необхідних компетенцій). 8. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку персоналу та її коригування.

* – систематизовано автором на основі досліджень [43, с. 345]

Якщо ПП «ГАРАНТ» розвиватиме нові напрямки діяльності (інвестує кошти у нові проекти з високим рівнем фінансових ризиків), для нього застосовується підприємницька стратегія. Вона потребує від СУРП розробку і реалізацію таких завдань: забезпечення працівниками-новаторами, здатними на гнучке мислення, швидку адаптацію, відповідальність та ризик, понаднормову роботу, співпрацю у групах, підвищення професійної кваліфікації. СУРП має бути спрямована на впровадження партисипативного стилю управління, розробку ефективної системи мотивації із матеріальним заохоченням, і прагненням до визнання та самоствердження. За цих умов є сприятливі умови професійного розвитку особистості, кар’єрного просування, а ефективність реалізації даної стратегії визначається оцінкою індивідуальних і колективних результатів роботи.

Стратегія динамічного зростання має на меті зміну цілей і структури підприємства для знаходження балансу між необхідними змінами і стабільністю, а тому персонал має швидко адаптуватись, відповідально підходити до професійного розвитку, освоєння нових знань та їх практичної реалізації. Особливостями СУРП є організація постійного підвищення кваліфікації працівників, їх професійної перепідготовки відповідно до змін; планування

трудової кар'єри персоналу, сприяння професійному просуванню та формуванню кадрового резерву. Тут оцінка персоналу буде формалізованою, враховуватиме результати індивідуальної роботи і ефективність праці у колективі, аналізуватиме групову поведінку та фактор прихильності працівника до цілей підприємства, а контроль за розвитком здійснюється постійно на відповідність цілям стратегічного розвитку.

Якщо ПП «ГАРАНТ» перебуватиме на стадії зрілості і прагнутиме сталого прибутку від реалізації товарів, що користуються стійким попитом на ринку, то для нього в цей час буде характерна стратегія прибутку. При цьому керівництво має дбати про збільшення обсягів реалізації при мінімальних витратах, система управління повинна бути формалізована із застосуванням методів жорсткого контролю, а тому СУРП базуватиметься на підтримці досягнутого рівня професійної майстерності працівників шляхом безперервного підвищення кваліфікації, але при цьому обмежено проводиться професійна перепідготовка персоналу; а системи мотивації й оцінки ефективності розвитку персоналу необхідні лише для недопущення зниження прибутків або погіршення якості товарів.

Стратегія ліквідації обирається за умови, коли майже всі, або основні напрямки діяльності є збитковими, а товари, що випускає підприємство, не користуються попитом на ринку. Тоді СУРП має бути спрямована на соціальних захист працівників і підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці за умови скорочення. Тому особливостями розвитку персоналу є обмежений і короткостроковий характер заходів з підвищення професійно- кваліфікаційного рівня, що чітко відповідає законодавчим вимогам стосовно працевлаштування звільнених працівників, відсутність додаткових систем мотивації праці, винагорода чітко до посадових окладів, оцінка персоналу базується на необхідності скорочення цілих напрямків діяльності.

Якщо керівництво ПП «ГАРАНТ» дбатиме про оздоровлення, застосовуватиме заходи скорочення витрат для функціонування в найближчий час і забезпечення стабільності у перспективі, тоді використовують циклічну

стратегію, за якою основними завданнями СУРП є розвиток як нових, так і наявних професійних і поведінкових компетенцій, професійно-кваліфікаційне просування здійснюється на основі жорсткого відбору кандидатів, застосування систем матеріального й нематеріального стимулювання розвитку персоналу, здійснення постійного контролю за ефективністю розвитку персоналу.

Спільною рисою для перерахованих основних стратегій є цілковита підпорядкованість завдань СУРП цілям загальної стратегії підприємства, а забезпечення взаємозв'язку між ними досягається у формі участі керівників служб управління персоналом у розробці стратегічних рішень підприємства.

Практичний досвід застосування підприємствами загальної стратегії із СУРП свідчить про те, що досить складно керівництву зупинитись на лише одному варіанті. Зазвичай застосовується комбінована загальна стратегія, яка поєднує у собі елементи кількох стратегій, а тому і СУРП постійно коригується відповідно до ресурсних можливостей і цілей підприємства та конкретної ситуації. Так, наприклад, нині ПП «ГАРАНТ» прагне технологічного переозброєння для випуску більш якісної сільськогосподарської продукції та максимізації прибутку. Отже, система менеджменту підприємства поєднує в загальній стратегії підприємницьку стратегію та стратегію прибутку, що, у свою чергу, ставить нові вимоги перед службою управління персоналом. За цих умов СУПРП повинна орієнтуватися не тільки на постійну підтримку професійного рівня працівників, але й активно впроваджувати заходи щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, планування трудової кар'єри працівників та їх просування тощо.

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі менеджменту ПП «ГАРАНТ» дозволили визначити основні стратегічні пріоритети управління персоналом, до яких можна віднести напрями, що визначають завдання кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей розвитку: формування кадрового потенціалу підприємства; маркетинг персоналу; розробка форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу; концепція розвитку персоналу підприємства; удосконалення форм і методів регулювання трудових відносин; напрями соціального

розвитку; інформаційне забезпечення досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 3.2). У процесі такої ідентифікації стратегічних пріоритетів управління персоналом має бути одержано чітке уявлення про параметри, які характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [8].



Рис. 3.2. Основні стратегічні пріоритети управління персоналом ПП «ГАРАНТ» *

* авторська розробка на основі досліджень [45]

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління ПП «ГАРАНТ» необхідно відносити наступні: ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;

забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо / опосередковано впливають на ефективність праці [9].

Систему основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства ілюструє рис. 3.3.



Рис. 3.3. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» *

* – систематизовано автором за результатами досліджень [46, с. 15]

Отже, стратегічне управління персоналом ПП «ГАРАНТ» має будуватися на принципах, які забезпечують розвиток ділових якостей персоналу, дієву стратегію управління відповідно до цілей підприємства, єдину систему корпоративних цінностей та організаційну культуру. В основі розвитку персоналу мають лежати такі принципи: характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного прогресу та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв’язку між усіма ланками;

цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; систему матеріальної та нематеріальної мотивації; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

3.3. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ»

Стратегічне управління персоналом є найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення високоефективного розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси суб'єкта підприємництва. В сучасних умовах глобалізації ефективне функціонування підприємства визначається адекватною стратегією раціонального використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління [45].

Результати проведених досліджень стосовно вивчення ефективності системи менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств показують, що насправді це – складна система із багатьма складовими і зв’язками. Але на даному етапі розвитку економіки нашої держави є багато проблем в процесах налагодження високорезультативних управлінських структур. Тому для ПП «ГАРАНТ» доцільно розробити комплекс організаційно-економічного забезпечення стратегічного управління персоналом з метою підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства.

Враховуючи виявлені проблеми та потенційні можливості і невикористані ресурси, очевидно, що основна частина змін має бути впроваджена в організаційних та економічних напрямках. Запропонований комплекс

організаційно-економічного забезпечення базується на застосуванні системного підходу до налагодження взаємозв'язку та реалізації заходів і етапів його впровадження. Він враховує вихідний (початковий) стан організації управлінської структури на підприємстві. Тобто в основі вибору стратегії і тактики розвитку системи менеджменту лежить рівень ефективності менеджменту.

Узагальнену характеристику і складові організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу показано на рис. 3.4. Наведені матеріали засвідчують, що менеджмент персоналу сільськогосподарського підприємства є багатоаспектною складною цілісною системою заходів, які взаємопов'язані одне з одним. Даний комплекс заходів включає чотири етапи.

Основними завданнями реалізації комплексу організаційно-економічних заходів виокремлено такі: формування на підприємстві ефективної системи управління трудовими ресурсами; організація раціонального процесу підбору персоналу з врахуванням необхідності збалансування з виробничою структурою; створення техніко-технологічних умов для забезпечення найбільш продуктивного використання персоналу; створення умов для раціонального відтворення трудових ресурсів;впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

З метою реалізації визначених завдань у ПП «ГАРАНТ» необхідно мати такі інструменти: управлінський персонал; моделі менеджменту персоналу; комплексну програму підвищення ефективності працівників; інформаційні системи менеджменту персоналу. Управлінський персонал є найважливішим інструментом у реалізації цілого комплексу організаційно-економічних заходів підвищення ефективності менеджменту персоналу. Оскільки саме менеджери є організаторами і виконавцями усіх змін. Даний інструмент буде ефективним і дієвим якщо на підприємстві буде сформовано чітку ієрархічну структуру управління з розподілом функцій, обов'язків і відповідальності. Важливим є недопущення утворення перехресних об'єктів управління (керованих систем) на горизонтальному рівні ієрархії. Перехресний вплив і контроль на об'єкти управління доцільно передбачати у вертикальних ієрархіях.

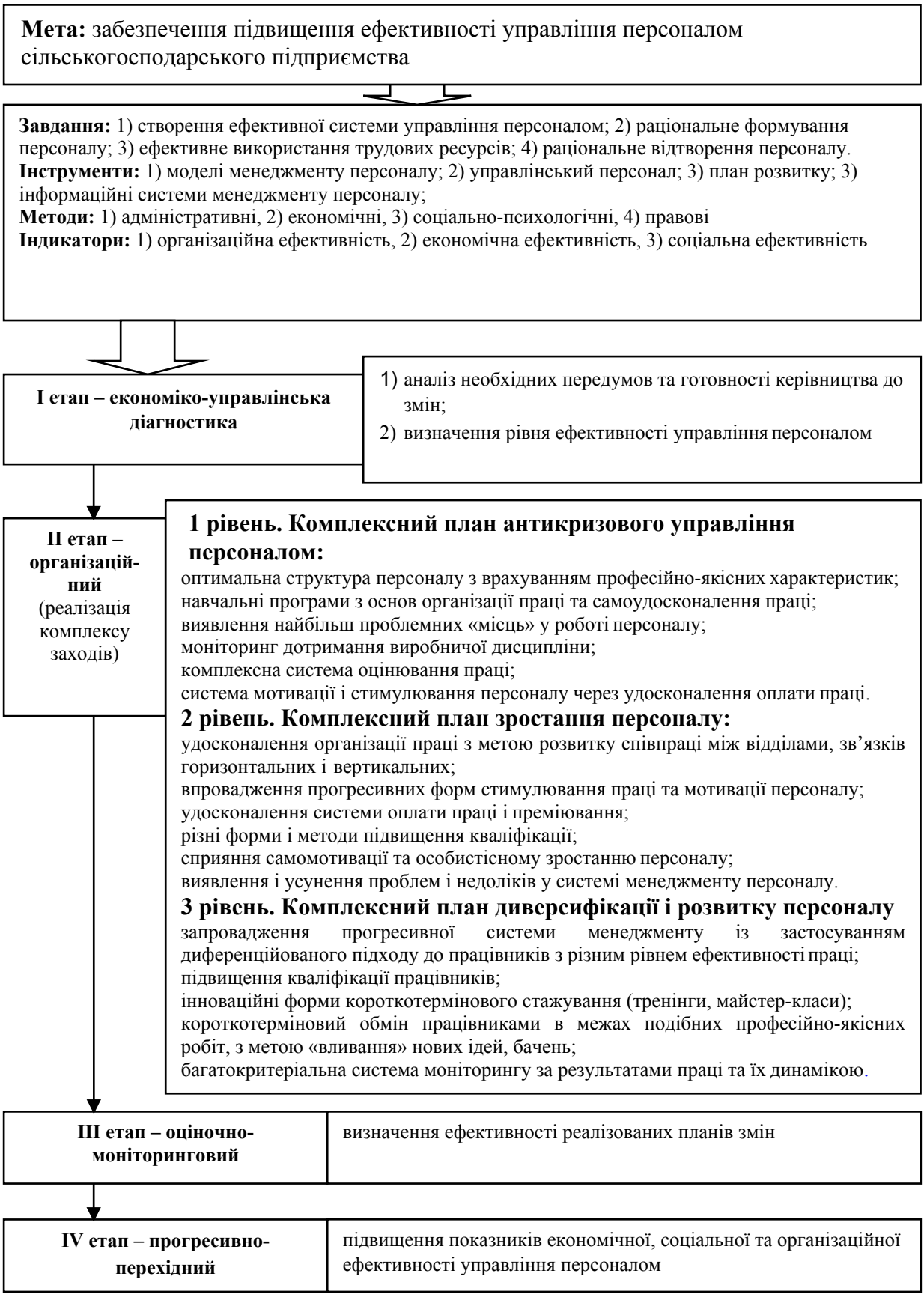


Рис. 3.4. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» *

* авторська розробка

Іншою важливою умовою досягнення очікуваного результату є формування якісно підготовленого управлінського персоналу, який здатний чітко формулювати цілі і завдання, делегувати повноваження, координувати діяльність підлеглих, регулювати і контролювати процес виконання конкретних завдань.

Моделі менеджменту персоналу – це обрані управлінським персоналом стилі, методи та механізми побудови самої системи менеджменту на підприємстві та поведінки й стилю управління усіх менеджерів. Найвищий ефект буде досягнутий при умові, коли всі управлінці використовуватимуть однаковий стиль управління, одні і ті ж методи й механізми впливу. Такий підхід забезпечує прозорість і зрозумілість всієї системи менеджменту для кожного працівника. Тим самим кожен підлеглий чітко ідентифікує себе, свою роль, місце і відповідальність в організації. Цілком очевидно, що це здатне підвищити продуктивність праці робітників, а отже і результативність діяльності підприємства загалом.

Комплексна програма впровадження змін є не від'ємним інструментом, який є стержнем усього механізму. Оскільки комплексна програма – це детальний шлях реалізації усіх передбачених даним механізмом змін. У програмі конкретно прописуються перелік заходів, що мають бути реалізовані, їх послідовність, взаємодоповнюваність чи залежність. Важливим елементом комплексної програми є розмежування функцій, обов'язків та відповідальності між виконавцями, а також виокремлюється роль кожного менеджера у загально-управлінському процесі. Дотримання такої програми дозволяє організувати ефективну систему контролю та координації, що сприяє очікуваним результатам.

Окремими вагомими елементами організаційно-економічних заходів підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства є методи управління. У процесі досягнення поставленої мети – підвищення продуктивності праці – керівництву доцільно злагоджено застосовувати 3 види методів: адміністративні; економічні; соціально-психологічні; правові.

Адміністративні методи – це сукупність способів впливу на персонал через організаційно-розпорядчу роботу керівництва. Через інструменти і засоби управління, такі як накази, розпорядження, інструкції, правила, стандарти,

керівництво має можливість встановити певні права, обов'язки і відповідальності усіх працівників та підрозділів підприємства. Дана категорія методів управління є організаційною і відкритою для працівників. Високу результативність у процесі менеджменту персоналу дають такі методи адміністративного впливу як: виробничі та оперативні методи, контрольні перевірки, атестації, звіти.

Важливим доповненням до адміністративних методів є економічні. Вони дозволяють надати важливості та оцінити ефективність організаційно-розпорядчих методів управління. Основними формами прояву економічних методів управління є чітке тлумачення, облік, аналіз і контроль за виконання окремих рішень. На основі результатів моніторингу за виконанням обов'язків працівників застосовуються й інші економічні методи, такі як: мотивація, стимулювання чи покарання у вигляді зниження певних виплат. Такі методи управління персоналом носять загально-інформаційний характер.

Правові методи менеджменту персоналу представляють сукупність нормативно-правових актів, внутрішніх нормативних документів, які регулюють питання організації праці і відпочинку, умов праці, їх оплати, стягнень тощо. Ефективність використання цих підвидів методів проявляється через системне взаємодоповнення з адміністративними та економічними методами.

Остання категорія методів управління – це соціально-психологічні методи. Вони являють собою специфічні методи маніпуляції і психологічного впливу на підлеглих. Їх специфіка проявляється в тому, що застосувати їх можуть лише керівники, які мають лідерські якості, внутрішню харизму та відповідні навики психологічного впливу. Формами прояву таких методів є: переконання, стимулювання, примус, мотивування, делегування повноважень тощо. Методика застосування таких методів є не відкритою. Ефективність використання соціально-психологічних методів досягається при умові різного впливу на різні категорії особливостей за соціальними статусами та психологічною активністю.

Наступною важливою складовою заходів з підвищення ефективності системи менеджменту персоналу сільськогосподарського підприємства є індикатори.

Останні є однією з головних складових, оскільки дають можливість системно відстежувати наявність змін та результати й ефективність здійснюваних заходів на різних етапах запроваджуваних змін.

Індикатори є системою взаємопов'язаних показників і критеріїв їх оцінки, що відіграють роль контролерів в процесі реалізації певних змін. Цілісна система індикаторів охоплює можливість оцінки за трьома основними напрямками: організаційна ефективність; фінансово-економічна ефективність; соціально-психологічна ефективність. Виділення таких груп є необхідним з точки зору виявлення можливих ресурсів покращення ситуації щодо організації праці та підвищення її продуктивності.

Основними індикаторами є: показники продуктивності праці, трудомісткості праці, показники використання робочого часу, фондоозброєність праці, ефективність виробництва, рівень рентабельності і їх динаміка. Важливу роль відіграють: оцінка умов праці, раціональності організації праці, результативності системи менеджменту загалом.

Таким чином, вступна (забезпечуюча) частина охоплює завдання, інструменти, методи та індикатори, що дають змогу організувати загальний процес менеджменту персоналу на сільськогосподарському підприємстві, а також моніторити послідовність реалізації та рівень досягнення поставленої мети і завдань.

І етапом комплексу заходів підвищення ефективності системи менеджменту персоналу є етап економіко-управлінської діагностики. Він включає в себе такі основні підетапи: аналіз необхідних передумов та готовності керівництва до змін; визначення рівня ефективності управління.

У процесі аналізу передумов і готовності до змін, необхідно провести такі види стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі внутрішні сторони підприємства загалом та системи менеджменту персоналу зокрема; PEST-аналіз, що дає змогу оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства в розрізі політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів зовнішнього середовища; аналіз галузі,

який передбачає оцінку ємності, прибутковості, динаміки розвитку галузі, конкурентів та ключових факторів успіху в галузі та інші.

Проведений аналіз загальних передумов вибору альтернативної стратегії дає можливість оцінити загальну готовність менеджерів підприємства до змін та можливостей реалізації таких стратегічних змін з врахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Наступним підетапом в межах І етапу є визначення дійсного стану та динаміки розвитку підприємства щодо основних результативних показників, таких як продуктивність праці, рівень рентабельності, фондовіддачі.

Наступний підетап в межах І етапу передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства: результативність прийнятих рішень, ефективність впроваджуваних змін та тенденцій розвитку.

Таким чином проведений комплексний різносторонній аналіз діяльності підприємства дозволяє детально та глибоко оцінити дійсний стан справ та перспектив розвитку. Від результативності і об'єктивності отриманих результатів аналізу залежить раціональність і ефективність обраних у перспективі стратегічних альтернатив розвитку.

ІІ етапом є безпосередня реалізація комплексу заходів. Виокремлення трьох груп пов'язане з тим, що цілком очевидно, що застосування єдиного стратегічного плану до підприємства, що нині має низький рівень організації праці, ефективності діяльності, а в перспективі його покращить є не можливим і не доцільним. Тому ми пропонуємо застосувати різні комплекси практичних заходів до підприємства, залежно від сучасного рівня ефективності використання персоналу. На основі використовуваного показника ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарського підприємства виділено три рівні планових заходів із організаційно-економічного забезпечення стратегічного управління персоналом для ПП «ГАРАНТ», залежно від досягнутого рівня ефективності управління персоналом: І рівень – за низького рівня ефективності менеджменту; ІІ рівень – з середнім рівнем ефективності менеджменту (після втілення стратегічних підходів 1 рівня очікується поліпшення ефективності управління

персоналом); ІІІ рівень – за умов досягнення високого рівня ефективності менеджменту (після успішної реалізації заходів 1 і 2 рівнів) .

Оскільки нині ПП «ГАРАНТ» має низький рівень ефективності менеджменту персоналу, то розпочати потрібно із 1 рівня і доцільно впроваджувати комплексний план антикризового управління персоналу. При його реалізації необхідно здійснити ряд взаємопов'язаних заходів, а саме:

1) розробити і запровадити оптимальну структуру персоналу підприємства з врахуванням професійно-якісних характеристик;

2) розробити і запровадити навчальні програми з основ організації праці та самоудосконалення праці;

3) виявити найбільш проблемні «місця» у роботі персоналу;

4) запровадити постійний моніторинг за дотриманням виробничої дисципліни на підприємстві;

5) застосувати комплексну систему оцінювання (рейтингування) праці;

6) впровадити систему мотивації і стимулювання персоналу через удосконалення форм і систем оплати праці.

Таким чином, комплексний план антикризового управління персоналом передбачає часткову, або повну реструктуризацію в організації праці персоналу задля побудови раціональної системи, а також запровадження навчально-ознайомчих заходів щодо роботи в нових умовах; впровадження систематичного контролю за дотриманням нових правил і дисципліни та використання ефективної системи мотивації до підвищення продуктивності праці.

Очікуваним результатом від застосування комплексного плану антикризового управління підприємством є формування передумов для подальшого якісного розвитку системи менеджменту персоналу та недопущення (попередження) виникнення негативних кризових явищ у колективі.

Після успішної реалізації заходів 1 рівня і досягнення середнього рівня ефективності менеджменту персоналу необхідно використовувати іншу модель змін, а саме комплексний план впровадження стратегії зростання персоналу. Якщо порівняти цей план з конкретним етапом життєвого циклу, то безумовно

підприємство перебуває на етапі розвитку. Тобто загальна ситуація на підприємстві у цей час характеризується поступовим розвитком та покращенням ситуації, але відсутністю стабільності позитивних процесів. Тобто на підприємстві система менеджменту персоналу не є досконалою і потребує змін.

Метою розробки і впровадження комплексного плану зростання персоналу є досягнення підвищення продуктивності праці та інших результативних показників діяльності підприємства через застосування інноваційних методів управління трудовими ресурсами та організації праці.

Для досягнення поставленої мети при впровадженні комплексного плану зростання персоналу необхідно реалізувати цілісну систему заходів: удосконалення організації праці на підприємстві з метою розвитку нових форм співпраці між відділами, зв'язків горизонтальних і вертикальних; впровадження нових прогресивних форм стимулювання праці та мотивації персоналу; удосконалення системи оплати праці і преміювання; активне використання різних форм і методів підвищення кваліфікації працівників; сприяння самомотивації та особистісному зростанню персоналу; систематичне виявлення і усунення проблем і недоліків у системі менеджменту.

Отже, комплексний план зростання персоналу передбачає розвиток існуючої на підприємстві системи управління персоналом з метою диверсифікації форм і методів менеджменту персоналу задля підвищення продуктивності праці та інших результативних показників діяльності.

Після досягнення високого рівня ефективності менеджменту (успішної реалізації заходів 1 і 2 рівнів) у ПП «ГАРАНТ» доцільно застосувати комплексний план диверсифікації і розвитку персоналу.

Метою впровадження даного комплексного плану є підвищення ефективності менеджменту персоналу задля утримання наявних конкурентних переваг та високих результативних показників діяльності підприємства.

В межах реалізації комплексного плану необхідно здійснити такі основні кроки: запровадження прогресивної персоналоорієнтованої системи менеджменту із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем

ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою.

Очікуваними результатами від впровадження даного комплексного плану є встановлення чіткої диверсифікації між працівниками залежно від рівня вмотивованості, ефективності праці, готовності до розвитку та налагодження результативної роботи задля забезпечення підвищення продуктивності праці.

Наступним третім етапом організаційно-економічного механізму підвищення ефективності системи управління персоналом є оціночно-моніторинговий. На даній стадії здійснюється оцінка і аналіз результативності проведених змін на попередніх етапах. В межах оціночно-моніторингової роботи необхідно визначити ефективність впроваджених комплексних планів змін шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності менеджменту персоналу $E_{мн}$ та інших показників.

Важливою особливістю організації робіт на даному етапі механізму є те, що усі розрахунки слід проводити в розрізі статичних, динамічних та структурних показників. Такий підхід дасть змогу здійснити об’єктивну і системну оцінку результативності впровадження змін.

Якщо у процесі проведення моніторингу виявлено позитивні зміни у динаміці аналізованих показників, то необхідно переходити до четвертого етапу механізму. Проте, якщо впроваджувані зміни не дали очікуваних результатів і не відбулось позитивних змін в аналізованих показниках, то необхідно повернутись на ІІ-й етап. Тобто на підприємстві знову слід реалізувати комплексний план заходів з підвищення ефективності менеджменту персоналу з врахуванням проблем і усуненням причин, які завадили отримати позитивні результати попереднього разу. Очевидно, що комплексний план повинен удосконалюватись і

пристосовуватись до специфічних особливостей і потреб підприємства в різні періоди його розвитку та враховувати об'єктивні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища.

Останній IV етап – прогресивно-перехідний передбачає поступове підвищення показників економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом, перехід від нижчого рівня менеджменту персоналу до вищого і закріплення позицій. Якщо підприємство успішно реалізувало усі передбачені заходи і на III етапі встановлено позитивну динаміку, то агроформування надалі використовує заходи вищого рівня і надалі підвищує показники ефективності менеджменту персоналу. Проте може трапитись так, що позитивна динаміка оціночних показників скорочується і управління персоналом погіршується, знижується його ефективність. Це означає, що здійснювані заходи не активні і мало результативні, тому потрібні більш кардинальні зміни.

У розробленому нами комплексі організаційно-економічних заходів підвищення ефективності менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ» передбачено диференційований підхід залежно від рівня результативності праці. Це здійснено виходячи з того, що в процесі дослідження встановлено, що даний, на перший погляд, суб’єктивний фактор має суттєве значення на результативний показник.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення стратегічного управління персоналом дозволить поліпшити результативні показники ефективності. З використанням розрахунково-конструктивного методу нами спрогнозовано ефективність менеджменту персоналу на найближчі три роки (табл. 3.2). Прогнозування основних показників свідчить про чітку тенденцію до їх покращення. Тобто, якщо комплексно підходити до реалізації перспективних заходів організаційно-економічного забезпечення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ», то стає очевидно, що починаючи з 2017 р. зростає рівень майже всіх результативних показників діяльності підприємства. Аналіз організації праці вказує на ріст оплати праці і більшість розрахованих коефіцієнтів характеризують позитивну динаміку ефективності менеджменту персоналу.

Таблиця 3.2

Прогнозування ефективності менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ» *

Показники	2024	2025	2026	2027	2028	2028 р. +,- до 2024 р.
Економічна ефективність менеджменту персоналу						
Балансовий прибуток, тис. грн.	5809,4	5838,5	5867,7	5897,0	5926,5	117,1
Рівень рентабельності капіталу, %	10,93	10,99	11,04	11,10	11,15	0,22
Рівень рентабельності продукції, %	11,98	12,04	12,10	12,16	12,22	0,24
Затрати на 1 грн. продукції, коп./грн.	1,512	1,520	1,527	1,535	1,542	0,030
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	56538,7	56821,4	57105,5	57391,0	57678,0	1139,3
Продуктивність праці, грн.	284723	286147	287577	289015	290460	5737
Чисельність працівників, чол.	128	129	129	130	131	3
Організаційна ефективність менеджменту персоналу						
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, %	75,5	75,9	76,3	76,6	77,0	1,5
Частота виробничого травматизму, %	7,4	7,4	7,4	7,5	7,5	0,1
Якість продукції, бали	9,0	9,1	9,1	9,2	9,2	0,2
Рівень трудової дисципліни, бали	6,4	6,4	6,5	6,5	6,5	0,1
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,80	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0
Коефіцієнт дисципліни	0,25	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0
Соціальна ефективність менеджменту персоналу						
Фонд оплати праці, тис. грн.	12831,80	13216,8	13613,3	14157,8	14724,1	1892,3
Середня заробітна плата на 1 робітника, грн./міс.	10017	10266	10522	10888	11267	1250,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	0,01
Рівномірність завантаження персоналу, бали	5,36	5,38	5,41	5,44	5,46	0,11
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	5,78	5,80	5,83	5,86	5,89	0,12

* розраховано і систематизовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, реалізація запропонованих заходів із удосконалення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» дозволить поліпшити результативні показники ефективності використання трудових ресурсів підприємством із високим економічним і соціальним ефектом.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Людські ресурси є важливим компонентом успішного бізнесу, від грамотного управління ними залежить ефективність діяльності компанії. З огляду на різку зміну чинників зовнішнього середовища з початком активної фази війни менеджмент українських компаній повинен адаптувати управління персоналом до нових реалій. Об'єктом дослідження було визначено виробничо-господарську діяльність та особливості управління персоналом у ПП «ГАРАНТ» Подільського району Одеської області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур. Господарство в достатньому обсязі забезпечене земельними, трудовими і матеріальними ресурсами та ефективно їх використовує.

Трудові ресурси є найбільш важливим ресурсом підприємства, адже від їх якості та ефективності, зазвичай, залежать результати господарювання і конкурентоспроможність. За досліджуваний період чисельність працюючих скоротилась на 9 осіб, при цьому чисельність зайнятих у сільському господарстві зменшилась на 15 працюючих. Разом з тим збільшився фонд оплати праці (через збільшення мінімальної заробітної плати в країні). Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника зросла за період із 2019 по 2023 рр. у 1,9 раза, або із 4,5 до 8,6 тис. грн.

Фінансові результати від реалізації сільськогосподарської продукції засвідчили, що найвищий рівень рентабельності серед усіх галузей господарства демонструє рослинництво. Тут показник був стабільно високим і у 2023 р. склав 46,8% (це на 14,6 пункти більше показника 2019 р.). Виробництво продукції тваринництва й іншої продукції підприємства було збитковим – рівень збитковості склав відповідно у 2023 році -0,68% та -14,1%. В результаті рівень рентабельності загалом усіх галузей господарства дорівнював 0,9% (це на 0,8 пункти гірше показника 2019 р.). Впродовж 2019-2023 рр. виробництво валової продукції с.-г. в порівняльних цінах майже не змінилось – спостерігається ріст на 179 тис. грн, або на 1,1%, при цьому вартість продукції рослинництва зменшилась на -3%, а продукції тваринництва – зросла на 6%. Скоротився також обсяг

виробленої продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 14 тис. грн, або на 1,3 %. Позитивним є збільшення обсягу отриманого прибутку в розрахунку на 100 га угідь на 4,5 тис. грн, або на 35%. Тобто можна стверджувати, що рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції залишається на стабільному рівні із незначними відхиленнями. Аналіз фінансових показників у фактичних цінах демонструє позитивну тенденцію: чистий дохід від реалізації продукції і її собівартість збільшились в 2,7 раза; чистий прибуток – в 1,4 раза.

За останні п'ять років ПП «ГАРАНТ» розвивається, проте має ряд проблем, пов'язаних із системою управління, а тому потребує розробки пріоритетних шляхів підвищення ефективності стратегічного управління персоналом і використання виробничо-ресурсного потенціалу та нарощування виробництва.

Для оцінки ефективності менеджменту підприємства нами застосована методика, яка базується на визначенні 19 показників, згрупованих за трьома групами – рівнями ефективності менеджменту персоналу: економічними, організаційними та соціальними Було проведено монографічне дослідження на основі обробки даних бухгалтерської і статистичної звітності, а також опитування управлінців різного рівня та працівників підприємства

Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має низький рівень ефективності менеджменту (адже фінансові показники у порівнянних цінах майже незмінні), проте спостерігається чітка тенденція до покращення. Тобто якщо комплексно підходити до оцінки ефективності менеджменту персоналу, то стає очевидно, що починаючи від 2019 р. і до 2023 р. зростає рівень майже всіх результативних показників. Аналіз організації праці показує, що зростає рівень оплати праці працівників і більшість коефіцієнтів, що характеризують позитивну динаміку ефективності менеджменту персоналу. За останні п'ять років на підприємстві підбір і управління персоналом не є важливим завданням для управлінців. Тут високий коефіцієнт стабільності кадрів 0,67-0,76 навіть при нерівномірному завантаженні (4,6-5,1 бали із 10). Враховуючи, що працівники оцінили соціально-психологічний клімат колективу у 4-5,5 бали із 10, а також

інші результати обстеження приходимо до висновку, що на підприємстві діють застарілі методи управління, які й не дозволяють вийти на вищий рівень розвитку.

У процесі дослідження встановлено, що найлегше піддається визначенню показники економічного рівня ефективності менеджменту персоналу, далі – соціального рівня. Щодо показників організаційного рівня менеджменту персоналу, то тут є значні проблеми. На підприємстві не відстежуються такі дані, що свідчить про недооцінку важливості цього рівня менеджменту.

Нами застосовано метод PRESTCOM-аналізу і встановлено, що найбільш впливовими на систему менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ» є конкурентні, технологічні, економічні та ринкові фактори впливу зовнішнього середовища. Оптимальна система управління персоналом може бути організована за умови, що відбудуться позитивні зміни в конкурентних, технологічних, економічних, ринкових, регуляційних, соціальних, організаційних та політичних напрямках як всередині самого підприємства, так і зовнішнього середовища.

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі менеджменту ПП «ГАРАНТ» дозволили визначити основні стратегічні пріоритети управління персоналом, до яких можна віднести напрями кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей розвитку: формування кадрового потенціалу підприємства; маркетинг персоналу; розробка форм і методів підбору, оцінки й атестації; концепція розвитку персоналу; удосконалення форм і методів регулювання трудових відносин; напрями соціального розвитку; інформаційне забезпечення досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Менеджмент персоналу підприємства є цілісною системою заходів, які взаємопов’язані одне з одним і включає чотири етапи. Основними завданнями його реалізації є: формування ефективної системи управління трудовими ресурсами; організація раціонального процесу підбору персоналу; створення техніко-технологічних умов для забезпечення найбільш продуктивного використання персоналу; створення умов для раціонального відтворення трудових ресурсів; впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

Узагальнено складові організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу ПП «ГАРАНТ». Реалізація комплексу заходів передбачає виокремлення трьох рівнів. Адже цілком очевидно, що застосування єдиного стратегічного плану до підприємства, що нині має низький рівень організації праці, ефективності діяльності, а в перспективі його покращить є не можливим і не доцільним. Тому ми пропонуємо застосувати різні комплекси практичних заходів, залежно від сучасного рівня ефективності використання персоналу:

І рівень – за низького рівня ефективності менеджменту;

ІІ рівень – з середнім рівнем ефективності менеджменту (після втілення стратегічних підходів 1 рівня очікується поліпшення ефективності управління персоналом);

ІІІ рівень – за умов досягнення високого рівня ефективності менеджменту (після успішної реалізації заходів 1 і 2 рівнів) .

Оскільки нині ПП «ГАРАНТ» має низький рівень ефективності менеджменту персоналу, тому розпочати потрібно із 1 рівня і доцільно впроваджувати комплексний план антикризового управління персоналу. Після успішної його реалізації необхідно використовувати стратегію зростання персоналу. І на 3 рівні –план диверсифікації і розвитку персоналу. Реалізація цих заходів дозволить поліпшити результативні показники ефективності.

Нами спрогнозовано ефективність менеджменту персоналу на найближчі три роки. Результати свідчать про чітку тенденцію до покращення. Очікується зростання балансового прибутку на 117 тис. грн, товарної продукції – на 1,1 млн. грн, фонду оплати – на 1,9 млн. грн.

Отже, удосконалення стратегічного управління персоналом ПП «ГАРАНТ» сприятиме поліпшенню результативних показників ефективності використання трудових ресурсів підприємством із високим економічним і соціальним ефектом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дражнер Д.В., Чала Н.Д. 2024. «Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни». *Empirio* 1 (2):95-105. https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105.

2. Hamouche Salima. "Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions." *Journal of Management & Organization 29*, no. 5 (2023): 799–814. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15.

3. Shertzer, Yehonatan. "HR under Fire — The Role of HR in War Time." *Human Resources Management and Services 6*, no. 2 (2024): 3409. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409.

4. Коцур, Андрій, Віктор Островерхов, Ольга Бортник. «Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни». *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* 27 (2022): 58–64. https://doi.org/10.35774/rarrpsu2022.27.058.

5. Череп, Олександр, Юлія Калюжна, Любомир Михайліченко. «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні». *Економіка та суспільство* 48 (лютий 2023). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.

6. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. К.: Знання, 2021. 236 с.

7. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. / Балабанова Л.В., Сардак О.В. К.: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.

8. Єрьоменко Г.С. Основи стратегічного управління персоналом та підготовка кадрів для промислових підприємств. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_068.pdf

9. Якубів В. М., Горогоцька Н. І., Якубів Р. Д. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8. С. 58-66

10.Гуцуляк Н.П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3. С. 63–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_2-3_8.

11.Костинець Ю.В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228).

12. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7 (426). С. 341–347.

13.Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20.

14.Якубів Р.Д. Класифікація підходів до визначення функціонально-організаційної ролі персоналу сільськогосподарського підприємства. *Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника»,* м. Івано-Франкіськ. Тернопіль: Крок, 2024. С. 91-92.

15.Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

16.Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка.* 2024. № 3. С. 131-136.

17.Якубів Р.Д. Ефективність управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах: суть, тенденції і напрями підвищення. Підвищення конкурентоспроможності підприємств: кол. мон. / за ред. О.А. Паршиной. Дніпропеторовськ: «Герда», 2021. Т. 4. С. 304 –311.

18.Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16

19.Якубів Р.Д. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств: функції і роль. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 6. С. 119 – 122.

20.Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадігма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. № 4 (40) 2020. С. 249–257. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23

21.Бодров В., Зрибнєва І., Сазонова С., Сидорук І., Орленко О. Посилення взаємозв'язку диджиталізації та національної моделі смарт-економіки для реалізації стратегії інноваційного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 3(50). С. 308–319. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4084

22.Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство.* 2023. № (52). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83

23.Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2023. № 20/6.

24.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. К.: Знання, 2022. 311 с.

25.Історія розвитку менеджмента. URL: http://toplutsk.com/articles-article_1533.html

26.Осовська Г. В. Основи менеджменту: підруч. / Г.В. Осовська, О.А. Осовська. К.: Кондор, 2016, 664 с.

27.Петюх В.М. Управління персоналом: навч. посіб. / В.М. Петюх. К.: КНЕУ, 2017. 194 с.

28.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Академвидав, 2017. 542 с.

29.Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика Підручник. - 3-тє вид., перероб. і доп. / Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Тернопіль: Карт- бланш, 2023. 486 с.

30.Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. К.: ННЦ «ІАЕ», 2022. 370 с.

31.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. Харків: ХНЕУ, 2021. 220 с.

32.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

33.Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. Суми: Університетська книга, 2023. 592 с.

34.Савчук В. К. Економічний аналіз діяльності підприємств і організацій АПК. К.: Урожай, 2020. 224 с.

35.Управління персоналом URL:: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом.

36.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2020. 238 с.

37.Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

38.Завадський Й. С. Менеджмент: У 3 т. – Т. 1 / Й. С. Завадський. – К.: Європ. ун-т, 2021. 542 с.

39.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2021. 848 с.

40.Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.* Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

41.Прокопенко О., Гарафонова О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. *SER*. 2023. № 4 (50). С. 84–94. URL: https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540

42.Neil McBride. Business use of the internet: Strategic decision or another bandwagon? *European Management Journal*. 1997. Volume 15. Issue 1. P. 58–67.

43.Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.:Знання, 2021.-236 с.

44.Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. Х.: Інжек, 2021. 276 с.

45.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2020. 238 с.

46.Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.

47.Функції менеджменту А. Файоля URL : wikipedia.org/wiki/Файоль,_Анрі

48.Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Ф.І. Хміль. К.: Вища школа, 2015. С. 29-37.

49.Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенька. Львів: 2018. 209 с.

50. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 44-50. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06

51. Парій, Л., & Клименко, А. (2024). Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, (32), 211-216. https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32

52. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

53. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2021. № 17 (2). С. 35–37.

54. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.

55. Економіка підприємства. Підручн. URL: http://buklib.net/books/24836/.

56. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник 2-ге вид. / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. Тернопіль: ВКФ «Карт-бланш», 2022. 462 с.

57. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27

58. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

59. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

60. Кабінет Міністрів України. Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією. Постанова 1364. Ухвалено 6 грудня 2022. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п#Text.

61. Київська школа економіки. «Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже $155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року». Kyiv School of Economics. 12 лютого 2024. Дата звернення 16 березня 2024. https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/.

62. Статистика повітряних тривог: онлайн-сервіс. «Статистика повітряних тривог в Україні – Вся країна». Airalarms.in.ua. Дата звернення 25 лютого 2024. https://air-alarms.in.ua/?from=2022-02-24&to=2024-02-24#statistic.

63. Прищепа, Ярослав. «“14 млн українців потребують психологічної допомоги через війну” – Віктор Ляшко». Суспільне.11 січня 2023. Дата

звернення 17 березня 2024. https://suspilne.media/357122-14-mln-ukrainciv-potrebuut-psihologicnoi-dopomogi-cerez-vijnu-viktor-lasko/.

64. Верховна Рада України. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України 2232-XII. Ухвалено 25 березня 1992. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.———.

65. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. Закон України 3543-XII. Ухвалено 21 жовтня 1993. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text.——.

66. Про затвердження Указу Президента України «Про загальну мобілізацію». Закон України 2105-IX. Ухвалено 3 березня 2022. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2105-20#Text.———.

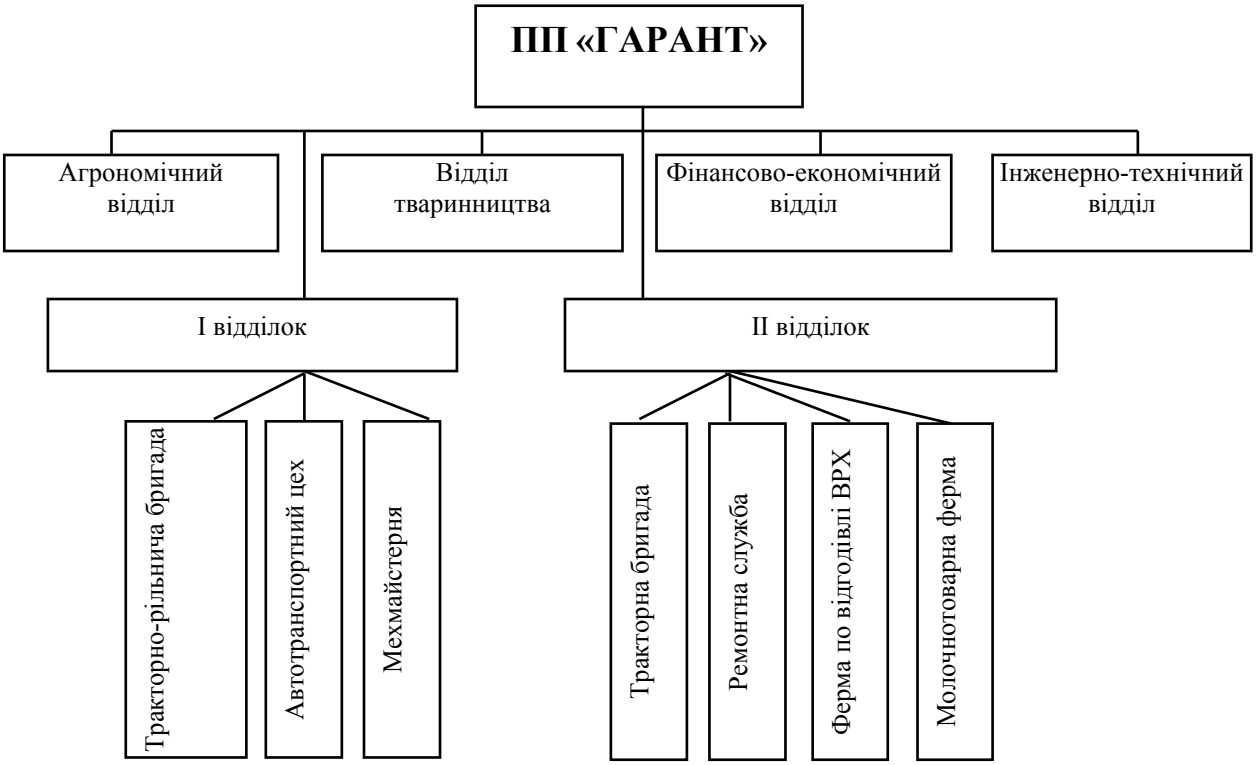
67. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України 2136-IX. Ухвалено 15 березня 2022. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.

68. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

69. Койчева І.А. Проблеми формування стратегії виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 144-146.

Додаток А

Організаційна структура ПП «ГАРАНТ»



Додаток Б

Структура управління ПП «ГАРАНТ»

