

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра ІТ-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

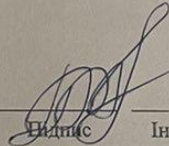
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: «Удосконалення системи ІТ-менеджменту підприємства (на прикладі  
 ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»)»

ДРУПЕП.021221.01.00.00

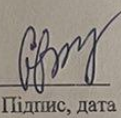
Виконав: студент 2 курсу група УПЕПм-21-1

  
Підпис

Ю.О. Пасічник

Ініціали, прізвище

Керівник  
 к-т екон. наук, доц.

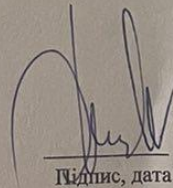
  
Підпис, дата

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
 д-р екон. наук, професор

  
Підпис, дата

М.Д. Ведерніков

Ініціали, прізвище

16 12 20   р.

Хмельницький, 2022

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Удосконалення системи hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-21-1 Пасічник Ю.О.

керівник Шелест Є.О., к.е.н., доц. Прізвище, ініціали

Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 93 с., 9 рис., 21 табл., 1 додаток, 59 джерел.

Ключові слова: hr-менеджмент, система управління, удосконалення системи управління, управління персоналом.

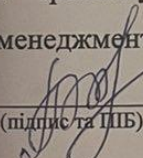
Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ управління системою hr-менеджменту підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: процеси управління удосконаленням системи hr-менеджменту підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління удосконаленням системи hr-менеджменту підприємства.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності, економічної ефективності функціонування та рівня конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи управління hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)

  
(підпис та ПІБ)

15 12 2022 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра hr-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Освітня програма Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

hr-інжинірингу бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

«25» 08 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Пасічник Юлії Олегівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Удосконалення системи hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)»

керівник проекту (роботи) Шелест Є.О., к.е.н. доц

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» листопада 2022 р. № 832. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити 1. Теоретико-методичні основи управління системою hr-менеджменту підприємства 2. Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» 3. Формування та реалізація стратегічних управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Дев'ять імперативів від McKinsey, що можуть допомогти керівникам HR підготувати свої організації до майбутнього. 2. Відображення думок керівників відділу кадрів, щодо

пріоритетності ініціатив, які підвищують гнучкість та ідентичність. 3. Споживацтво цукру в Україні та світі. 4. Баланс цукру в Україні станом на 1 липня 2022 року (з врахуванням військових дій). 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». 6. Етапи процесу оцінювання ефективності системи hr-менеджменту підприємства. 7. Узагальнене оцінювання ефективності системи hr-менеджменту підприємств цукробурякового виробництва. 8. Ранжування підприємств за результатами узагальної оцінки ефективності системи менеджменту. 9. Аналіз товару-замінника продукції цукор ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». 10. Динаміка виробництва цукру та цукрових замінників в Україні тис.тонн. 11. Виклики та перспективи їх запобігання для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». 12. Вибір оптимальних стратегій розвитку ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

#### 6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

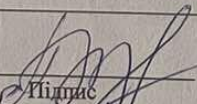
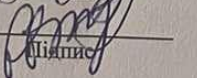
7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	20.10.2022 - 04.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2022 - 18.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2022 - 13.12.2022	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2022	Виконано

Студент

Керівник роботи

  
Підпис  
  
Підпис

Ю.О. Пасічник

Ініціали, прізвище

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи управління системою hr-менеджменту підприємства	8
1.1 Сутність та значення hr-менеджменту підприємства	8
1.2 Мета, принципи та функції удосконалення системи hr-менеджменту підприємства	12
1.3 Тренди у сфері HR та роль HRM у формуванні організації майбутнього	17
Висновки до розділу 1	28
2 Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»	31
2.1. Особливості розвитку підприємств цукрової промисловості в Україні	31
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	35
2.3 Аналіз ефективності функціонування системи hr-менеджменту суб'єкта господарювання	45
Висновки до розділу 2	51
3 Формування та реалізація стратегічних управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»	54
3.1 Розробка стратегічних напрямів забезпечення ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»	54
3.2 Вибір стратегічних напрямів управління ефективністю діяльності ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» через удосконалення системи hr-менеджменту підприємства	59

3.3 Прогнозування ефективності реалізації стратегічних напрямів управління ефективністю діяльності ПрАТ «Теопільський цукровий завод» через удосконалення системи його hr-менеджменту	70
Висновки до розділу 3	78
Висновки	81
Перелік джерел посилання	87
Додатки	93

## ВСТУП

Незалежно від роду та масштабів діяльності успіх розвитку будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективності роботи її персоналу. Отже, в умовах ринкової економіки, коли конкурентоздатність підприємства стає головним чинником його розвитку, управління персоналом набуває особливої актуальності.

Результати дослідження основ hr-менеджменту представлено в наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців та практиків, серед них: Е. Демінг, М. Хаммером, Дж. Чампі, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, Н. Войнаренко, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, А. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна. та інші. Водночас недостатньо розкриті особливості hr-менеджменту на підприємствах цукрової промисловості.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ hr-менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи hr-менеджменту підприємства

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади hr-менеджменту підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність, економічну ефективність функціонування та рівень конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»;
- розробити практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Об'єкт дослідження – процеси hr-менеджменту підприємства та удосконалення системи hr-менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти hr-менеджменту підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: філософського пізнання, узагальнення, порівняння, систематизації, графічний, статистичні, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем удосконалення системи hr-менеджменту підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи hr-менеджменту підприємства.

Магістерська робота загальним обсягом 93 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 59 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 9 рисунками, містить 21 таблицю.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та значення hr-менеджменту підприємства

Армстронг [14] описав управління людськими ресурсами (HRM) як стратегічний, логічний підхід до управління найбільш цінними активами організації – персоналом. Адже саме персонал спільно сприяє досягненню організаційних цілей підприємства (організації).

Йохансон [15] зазначив, що HRM є функцією в організації, що розроблена для максимізації продуктивності персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Крім того, Коллінгс та Вуд [16] підкреслили, що HRM зосереджений на управлінні людьми, політиці та системах управління персоналом.

Делері та Доті [17] концептуалізують HRM як набір політики та практик, прийнятих та впроваджених для забезпечення того, щоб людський капітал підприємства (організації) сприяв досягненню її бізнес-цілей.

HRM регулюється практиками HRM, такими як набір, навчання та розвиток (T&D), оцінка ефективності, а також винагорода та пільги [18].

Крім того, HRM займається трудовими відносинами, тобто балансуванням організаційних практик з положеннями, що впливають із трудового законодавства [19].

Шулер та Джексон [13] визначили практики HRM як систему, яка приваблює, розвиває, мотивує, зберігає співробітників для забезпечення ефективної реалізації та виживання організації, її членів. Подібним чином практики HRM можна розглядати як набір практики, які використовуються організацією для управління людськими ресурсами через сприяння розвитку компетентностей, які є специфічними для фірми, створюють складні соціальні

зв'язки та генерують організаційні знання для підтримки конкурентної переваги [20]. Хоча можуть бути різні визначення HRM, вони всі стосуються конкретних практик та організаційної політики, що розроблені для залучення, розвивати, мотивувати та утримувати співробітників, які забезпечують ефективне функціонування та виживання компанії.

Основною метою будь-якої організації є отримання прибутку, досягнення організаційних цілей. Отже, адекватне планування та програми розвитку HRM має бути реалізовано для підвищення продуктивності [21–23]. Людський ресурс управління є важливою складовою для організації щодо плинності робочої сили, продуктивності, а також фінансового зростання організації. Так само HRM відіграє ключову роль в утриманні співробітників і їх продуктивності [12].

Існує багато факторів, які впливають на цей аспект, як-от неадекватна заробітна плата, оклади чи суміжні пільги, погана система винагороди та відсутність засобів охорони праці. [24, 25].

Згідно з Mansour [26] і Jahanian et al. [27] співробітники розчаровуються через дисбаланс між роботою та особистим життям і нездатність забезпечити оптимальну продуктивність.

Крім того, було досліджено, що стрес на роботі та несправедливе ставлення з боку HRM відділу або керівника демотивує навіть талановитих співробітників [9].

Організації, які розвиваються повільно та не забезпечують на належному рівні інтенсивність розвитку людських ресурсів (HRD) зрештою починають відчувати проблеми, пов'язані з HRM, працівники не набувають професійного розвитку за допомогою навчання, наставництва тощо. Як результат, персонал починає нудьгувати, робота стає рутинною та нецікавою [28, 29].

Результати дослідження, представлені у фаховій літературі з HRM, вказують на те, що практика HRM сприяє збереженню конкурентної переваги корпорації [30–33]. Кініцький та Крейтнер [34] помітили, що щасливі та задоволені працівники мають вищу продуктивність, таким чином полегшуючи керівництву завдання з їх мотивування для досягнення корпоративних цілей.

Визнання значних досягнень у навчанні, підвищенні кваліфікації персоналу підприємства (організації) дозволяють керівництву створити сприятливе робоче середовище. Хуселід [30] зазначив, що ефективність HRM безпосередньо впливає на поведінку працівників та високу результативність управління людськими ресурсами.

Carlson et al. [35] запропонував п'ять підходів до управління персоналом, які підвищують продуктивність праці: T&D, оцінка ефективності, винагороди, пільги та пакет мотивації, підбір персоналу.

Крім того, дослідження Teseema та Soeters [10] вказують на вісім підходів до HRM, що сприяють нарощенню продуктивності праці персоналу: дотримання позитивних практик найму та відбору, розміщення, навчання, винагороди, оцінювання персоналу, просування по службі, встановлення та дотримання дисципліни, а також належне пенсійне чи соціальне страхування.

На підставі результатів досліджень у сфері HRM, представлених у фаховій літературі, можна зробити висновок, у випадку, якщо наявні якісні підходи з управління персоналом не будуть ефективно впроваджуватися організацією, тоді продуктивність її співробітників буде залишатися на місці або занепадати. Тому вкрай важливо, щоб організація запровадила й ефективно впроваджувала позитивні практики HRM, які підвищують продуктивність її співробітників [36].

Разом з тим, Гест [37] у своєму дослідженні продемонстрував, що вплив HRM на продуктивність залежить від реакції працівника на позитивні практики управління персоналом, тобто дієвість впливу HRM залежить від рівня його сприйняття працівниками.

У дослідженні Армстронга [38] зазначено, що зазвичай, продуктивність співробітників розглядають у співвідношенні щодо результатів. Однак це також можна прослідкувати лише завдяки перспективній поведінці співробітників, що підтверджує визначення, за яким: «продуктивність не включає результати поведінки працівника, а сама є поведінкою» [39]. Це означає, що продуктивність базується не на тому, що роблять працівники, чи на результатах їх роботи, а сама є поведінкою працівників.

Гебрегіоргіс і Карстан [40] вважають, що сприйняття співробітниками HRM відображається через широку оцінку функції HRM компанії та підходів до найму, відбору персоналу, T&D а також компенсацій та пільг.

Huselid [30] стверджує, що вплив HRM на поведінку працівників призводить до підвищення ефективності їх діяльності.

У нещодавньому дослідженні Elnaga та Imran [36] структурували продуктивність за п'ятьма елементами, а саме: планування, моніторинг, розвиток, оцінка та винагорода. Планування полягає у встановленні цілей, розробці стратегій, окресленні завдань та графіків для досягнення цілей. Моніторинг – це етап, на якому співробітників постійно перевіряють, щоб побачити, чи все вони роблять можливе для досягнення поставлених цілей, чи забезпечують постійний зворотний зв'язок співробітників та робочих груп про їхній прогрес у досягненні своїх цілей. Крім того, моніторинг допомагає змінити нереалістичні або проблематичні стандарти. Етап розвитку допомагає працівникам покращити будь-яку низьку продуктивність, помічену протягом усього періоду тривалої роботи в компанії. Рейтинг дає загальне уявлення про продуктивність працівників, це корисно, коли організації порівнюють продуктивність своїх співробітників. На етапі нагородження вкрай важливо, щоб роботодавці знали, що їхні найкращі результати винагороджуються ними відповідно.

Щодо вітчизняних реалій, слід зазначити, що в Україні склалася ситуація, коли управлінню людськими ресурсами не приділяється належної уваги, технологія розробки та прийняття рішень недосконала та науково необґрунтована, здебільшого відсутній акцент на досягненні соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з наявністю низки проблем у сфері hr-менеджменту на підприємствах [48].

Тому головною метою системи hr-менеджмент є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: високий рівень виконання планів, задоволеність працівників, довгострокова відсутність порушень дисципліни, відсутність нещасних випадків, а найголовніше стабільна та злагоджена робота всіх підрозділів організації [51].

## 1.2 Мета, принципи та функції удосконалення системи hr-менеджменту підприємства

Сучасне підприємство яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності нових, сучасних технологій, якості продукції, впровадження нових етапів розвитку маркетингових задач, просування товарів, а й від ефективного hr-менеджменту. Відповідно, щоб залишатись на головних позиціях ринку, бути конкурентоспроможним та досягати успіху у поставлених задачах, потрібно покращувати якість hr-менеджменту та надавати йому можливість щоденного розвитку. Чимало провідних науковців присвятили системі hr-менеджменту, в їхніх працях управління персоналом орієнтується на визначенні важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. При побудові організаційної структури на підприємстві доцільно застосовувати сучасні концепції менеджменту. Управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу [54].

HR-менеджмент, як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналом;
- соціально-економічна – передбачає комплекс умов та факторів, спрямованих на розумну інтеграцію та використання персоналу;
- регенераційну – забезпечення розвитку співробітників.

HR-менеджмент має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання трудового законодавства у формуванні, закріпленні та використанні кадрів.

Основні завдання HR-менеджменту підприємства представлені наступним чином:

- забезпечити підприємство необхідною кількістю та якістю кадрів на певний період часу період та перспективу;

- створення рівних можливостей для ефективності праці та справедливого працевлаштування співробітників, стабільного та рівномірного навантаження під час роботи;
- задовольняти розумні потреби працівників;
- забезпечити відповідність посадового окладу потенціалу працівника;
- максимальна можливість виконання різноманітних операцій на робочому місці.

Предметом HR-менеджмент є відносини працівників з погляду найповнішого та найефективнішого використання їх потенціалу за умов функціонування виробничих систем[49].

Об'єкт – штат та групи співробітників. Суб'єктами управління є керівники та фахівці, які виконують управлінські функції стосовно своїх підлеглих [49].

HR-менеджмент, як система включає два блоки: організаційний та функціональний. Організаційна складова включає навчання персоналу та його стабілізацію. Функціонал пов'язаний з використанням персоналу, спрямований на розвиток професійної кваліфікації та управління кар'єрою, створення постійного персоналу та робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі [53].

Формування системи hr-менеджменту має ряд основних цілей:

- економічні – забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками та врахування економічної вигоди;
- соціальні – передбачають забезпечення комплексу умов та факторів раціонального використання персоналу;
- правові – дотримання правових норм в процесі управління персоналом;
- організаційні – створення відповідної організаційної структури [49].

HR-менеджмент в сучасній структурі управління можна назвати однією з найважливіших частин системи, оскільки в організаційному плані hr-менеджмент охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які відповідають за кадрову роботу.

HR-менеджмент є сучасним науковим напрямом, історія розвитку якого налічує кілька десятиліть. Його методологія розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління; процес формування індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації; методи і принципи менеджменту організації [50].

HR-менеджмент – це діяльність, спрямована на досягнення найефективнішого використання праці, досвіду, здібностей і навичок працівників для досягнення мети діяльності організації та їхньої особистої мети.

HR-менеджмент можна розглядати як одну з функцій управління, що за своїм призначенням і змістом виконуваних робіт принципово відрізняється від виробничих функцій. У цілому управління як функція реалізується через виконання ряду управлінських дій, що дістали назву функції менеджменту. У роботі Залюбінська Л. виділяє за А. Файоль п'ять функцій менеджменту: планування, організацію, розпорядження, координуванні і контроль [51].

HR-менеджмент є різнобічним процесом впливу суб'єкта на об'єкт управління за допомогою застосування методів управління людьми на виробництві: адміністративних, економічних, правових та соціально-психологічних.

HR-менеджмент в організації повинен ґрунтуватись на таких основних принципах [54]:

- планомірності – процеси, операції та дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці повинні здійснюватись на планомірній основі;
- системності – зумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією, структурними підрозділами й виконавцями;
- єдиноначальності – полягає у необхідності чіткого розподілу прав, повноважень та відповідальності між керівниками та структурними підрозділами;
- соціального партнерства – трудовий колектив організації працюватиме свідомо та продуктивно, якщо між соціальними партнерами досягнуті взаєморозуміння та баланс інтересів;

- економічної ефективності – вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць;
- демократизму – характеризує оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі;
- економічної зацікавленості – полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачою творчого потенціалу на благо організації;
- соціальної доцільності – означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані, оскільки задоволена роботою людина працює з повною віддачою сил, енергії, творчого потенціалу [54].

HR-менеджмент можна розглядати в таких аспектах, як:

- сфера практичної професійної діяльності;
- навчальна дисципліна;
- галузь науки.

Якщо представники цих трьох напрямів розвитку персоналу діятимуть узгоджено, обмінюватимуться корисною інформацією, спільно обговорюватимуть досягнення та проблеми, то їхня взаємодія, безсумнівно, призведе до підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль відіграє стратегія менеджменту персоналу, яка має на меті розроблення стратегічного плану для забезпечення потреб організації в конкурентноспроможному персоналі, який ґрунтується на системі теоретичних поглядів, ідей та принципів. Стратегія менеджменту персоналу передбачає в майбутньому основні зміни в структурі персоналу в організації [54].

На основі стратегії HR-менеджменту підприємства формується політика менеджменту персоналу, метою якої є конкретизація напрямів та принципів розвитку системи менеджменту персоналу [53]. HR-менеджмент є планомірним організованим впливом на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей

працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства й усебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Підбиваючи підсумки можна зробити висновок, що персонал – це особовий склад працівників організації, який працює за наймом, що виконує виробничі та управлінські операції та володіє певними ознаками, без якого б організація не набувала розквіту і досягала успіхів. Для успішного розвитку роботи підприємства персонал зобов'язаний дотримуватись основних цілей, завдань та функцій, а також адаптуватися до умов праці під час різноманітних сучасних викликів та криз. Стратегія hr-менеджменту повинна враховувати інтереси керівництва та персоналу підприємства (організації). Ефективне функціонування суб'єкта економіки в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі HR-менеджменту буде сформована стратегія та політика, які визначатимуть принципи оцінки компетентностей, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізовувати заплановані рішення. Зарубіжний досвід у сфері HR-менеджменту свідчить, що за останнє десятиріччя керівники підприємств та кадрових служб акцентують свою увагу, перш за все, на розвитку людських ресурсів, тому багато компаній світу вважають найбільш пріоритетним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу, його інтелект. Отже, HR-менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань та досягнення перспективних цілей, виконання її місії у суспільстві. Таким чином, HR-менеджмент в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи [54].

### **1.3 Тренди у сфері HR та роль HRM у формуванні організації майбутнього**

Керівникам компаній, які спостерігають, як їхні організації переживають глибокі потрясіння через кризи, може бути важко зрозуміти одразу, що це означає для компанії, доки пройде деякий час.

Але кризові ситуації, як правило, не дають час на роздуми. До прикладу, пандемія, зумовлена COVID-19, не дозволила всім швидко зорієнтуватися. Це спричинило глибокі й негайні зміни в тому, як нині функціонують суспільства, як взаємодіють і працюють окремі люди. Ми всі були свідками масштабного переходу до віддаленої роботи, динамічного перерозподілу ресурсів та прискорення оцифрування й автоматизації для задоволення мінливих індивідуальних та організаційних потреб.

Організації в основному впоралися з викликами цього кризового моменту. Але в міру того, як ми рухаємося до уяви постпандемічної ери, система управління, заснована на старих правилах – ієрархії, яка вирішує одноманітність, бюрократії та контролю – більше не буде ефективною. Її місце має зайняти модель, яка є більш гнучкою та чутливою до реагування, побудованою навколо чотирьох взаємопов'язаних тенденцій: більше зв'язків, безпрецедентна автоматизація, нижчі транзакційні витрати та демографічні зміни [43].

Щоб започаткувати організацію майбутнього, керівники відділу кадрів (CHRO) та інші керівники повинні зробити не що інше, як переосмислити основні принципи організації. Нові моделі є креативними, адаптивними та некрихкими [41]. Корпоративна ціль сприяє сміливим крокам у бізнесі. «Праця» стає «талантом». Ієрархії стають мережами команд. Конкуренти стають співавторами екосистеми. І компанії стають більш людяними: надихаючими, готовими до співпраці та спрямованими на створення значущого та приємного досвіду для співробітників.

Після спалаху пандемії представники компанії McKinsey поговорили з 350 керівниками відділу кадрів про роль невизначеності в їхніх функціях. Вони повідомили представникам McKinsey, що протягом наступних двох років вони хочуть визначити пріоритетність ініціатив, які посилять здатність їхньої організації змінювати лідерство, культуру та досвід співробітників [43].

Керівники відділу кадрів запропонували способи, за допомогою яких CHRO можуть продовжувати відповідати поточному моменту, переосмислюючи процеси в трьох основних сферах: ідентичність, гнучкість та масштабованість.

Нещодавно компанія McKinsey провела дослідження щодо того, як компаніям найкраще організувати роботу в майбутньому. Експерименти, що проводяться, показують, що компанії, готові до майбутнього, мають три спільні риси: вони знають, що вони є і що вони представляють; вони діють з фіксацією на швидкості та простоті; і вони ростуть, збільшуючи свою здатність до навчання та інновацій[42].

HR може сприяти цій трансформації, сприяючи позитивним змінам у цих трьох ключових сферах, а також завдяки дев'яти імперативам, які впливають з них (рис. 1.1) [43].

Ідентичність: HR може роз'яснити значення мети, цінності та культури. Компанії, які діють цілеспрямовано, мають більше шансів створити значну довгострокову цінність, що може призвести до зміцнення фінансових показників, підвищення залученості співробітників, підвищення довіри клієнтів.

Важливо розуміти мету організації. Яка основна причина існування компанії, і де можна мати унікальний, позитивний вплив на суспільство. Зараз, як ніколи, вважають фахівці з McKinsey, потрібно знати відповіді на ці запитання, адже мета не є самоціллю, це необхідність.

CHRO відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності організації своїй меті та цінностями. HR може чітко сформулювати її бажану індивідуальність, стати зразком для наслідування мислення та поведінки, корпоративної культури та переведення мети в набір норм та поведінку керівництва та працівників.



Рисунок 1.1 – Дев'ять імперативів від McKinsey, що можуть допомогти керівникам HR підготувати свої організації до майбутнього  
Джерело: адаптований переклад з [43]

Наприклад, виробник комерційних автомобілів Scania щорічно проводить «День клімату» під час якого компанія припиняє діяльність на годину, щоб провести тренінг з сталого розвитку, що відповідає меті компанії [44].

HRM також може забезпечити впровадження чітких змін, націлених на набір персоналу та нарощування можливостей організації шляхом визначення характеристик для «цілеспрямованого» працівника та імплементації цих атрибутів під час найму, розвитку та планування персоналу.

HRM також може включати цільові показники у вирішенні питання про винагороду та продуктивність персоналу.

Останнім часом компанії з різних галузей розпочали роботу з цими показниками. Наприклад, Seventh Generation, виробник засобів для чищення та особистої гігієни, нещодавно включили у свою стратегію цілі стійкості системи для персоналу компанії, задля відповідності мети її існування та забезпечення безвідходності компанія до 2025 року. Shell має плани встановити короткострокові цілі щодо скорочення викидів вуглецю та пов'язати їх з рівнем винагороди керівництва компанії [43].

Також варто зауважити, що організації, які зможуть миттєво перерозподілити та максимально залучити таланти, привести у відповідність до цього свої стратегічні плани, більш ніж удвічі, ймовірно, перевершать своїх конкурентів. Цінність організації будуть визначати її талановиті співробітники. Для цього потрібно відмовлятися від традиційних hr-технологій та прив'язаності до ієрархії.

Залучення найкращих, талановитих працівників до найважливіших ролей в організації вимагає реального погляду на те, де організація справді створює цінність і як талановитий співробітник може цьому сприяти.

До прикладу, в компанії Tesla вже створена культура інновацій, що швидко розвиваються, культура Apple зосереджена на важливості врахування досвіду користувача. Зазначені культурні пріоритети, є основою цінності цих компаній. Разом з тим, реалізація саме таких цінностей нерозривно пов'язана з дослідженнями та розробками, що проводять талановиті, творчі співробітники.

Щоб уможливити ці зміни, HRM має керувати талантами ретельно, створюючи підґрунтя аналітики для майнінгу, залучення, розвитку й утримання найкращих працівників. HR-івці, які формують ці кадри, задовільняючи потреби виконавчої команди керівництва, мають сприйматися внутрішніми постачальниками послуг, які забезпечують високу віддачу від інвестицій у людський капітал. HRM можуть залучати керівників підприємств до регулярного огляду талантів. До прикладу, розвивати напівавтоматичні інформаційні панелі даних, що відстежують найважливіші метрики для критичних ролей.

Менеджери компанії знають, що значний досвід працівників забезпечує кращий результат. В організації намагаються постійно працювати разом зі своїми співробітниками, щоб створювати персоналізований, автентичний та мотивуючий досвід задля зміцнення ефективної особистості, команди та компанії.

Вирішальну роль у формуванні мети організації відіграє HR-команда, а також досвід співробітників. Організації, в яких HR сприяє позитивному досвіду співробітників у 1,3 рази частіше повідомляють про організаційні перевищення продуктивності, що показало дослідження McKinsey [43].

Це стало ще більш важливим у часи пандемії, організації посилено працюють над створенням команди, дотриманням моралі та позитивного мислення.

HRM має сприяти та координувати роботу співробітників, заохочувати нарощування їх досвіду. Організації можуть підтримати це шляхом сприяння розвитку HR, зміцнення функцій, здатностей стати архітектором досвіду працівника. PayPal, наприклад, зосереджувалися на HR можливостях та процесах для створення кращого досвіду для співробітників, в тому числі, через коучинг HR-професіоналів щодо вимірювання та розуміння цього досвіду, ефективнішого використання технологій.

Визначальним також є зміцнення лідерства та розвиток потенціалу організації.

Культура – основа, на якій будується фінансова діяльність організації. Зміна культури повинна відбуватися під керівництвом бізнесу, через чітке та помітне керівництво зверху, виконання прийнятих рішень, повинно бути ретельним та послідовним.

Компанії більш ніж у п'ять разів частіше мають успішну трансформацію, коли лідери змоделивали зміни поведінки, а також заохотили співробітників реалізувати ці зміни.

Щоб посилити ідентичність організації, відділ кадрів повинен поставити наступні запитання:

– Як ми можемо активізувати співробітників, надихнути їх дотримуватися стратегічного вибору та способів роботи в нашій організації?

– Як ми можемо визначити ключові ролі талантів та зосереджувати їх на створенні вартості?

– Як ми можемо побудувати систему, що керуватиметься прагненням забезпечити здоров'я нашої організації?

Організаційна гнучкість покращує компанії підвищує рівень продуктивності та задоволеності співробітників. Саме HR може сприяти переходу організації від традиційної ієрархії до ринкових підходів, що забезпечує організацію талантами та трудовими ресурсами, формуючи їх у невеликі команди, та допомагаючи їм досягати своїх місій, вказуючи потрібний напрямок руху, запроваджуючи нові організаційні моделі.

Наприклад, у рамках багаторічної agile трансформації, Європейський банк працював над створенням внутрішньої agile академії під спільним керівництвом тренерів та функціональних HR-івців для підвищення спроможності банку трансформуватися.

Слід зауважити, щоб бути успішним, трансформація повинна торкнутися усіх сфер діяльності організації – людей, процесів, стратегії, структури та технології. HRM може допомогти створити ітеративний підхід шляхом розробки основних елементів управління людьми, відповідних процесів, включно з новими кар'єрними шляхами для agile команди, оновленого управління продуктивністю та розвитком потенціалу. HRM повинен показувати приклад як добре, перейшовши на гнучкі пули «потік до роботи», люди укомплектовуються для виконання пріоритетних завдань.

Необхідно створити гнучку та магнетичну робочу силу. Тому що багато ролей стають дезаггегованими, складність та швидкість виконання обов'язків будуть все більше визначатися рівнем знань, вмінь та навичок. Прискорення темпів появи нової техніки та технологій, сприяє збільшенню потреби персоналу підприємства (організації) у перекваліфікації та підвищенні кваліфікації з метою максимального досягнення стратегічних цілей організації.

Згідно з опитуванням McKinsey 2018 року, 66 відсотків керівників вказали, що найбільшою проблемою, вважають, потенційні прогалини, пов'язані з браком

знань, вмінь та навичок пов'язаних з новаціями у сфері автоматизації/оцифрування, тоді як труднощі в управлінні трудовими ресурсами увійшли до «десятки пріоритетів». HRM має допомогти зрозуміти пріоритетність саме у залученні талантів [43].

У нещодавньому опитуванні, проведеному McKinsey із світовими керівниками про особливості HRM у період постпандемії, більше третини респондентів сказали, що їхні організації не готові до усунення прогалів в навичках їх персоналу, у зв'язку з автоматизацією та оцифрування. Перехід до цифровізації мав прискоритися під час пандемії: 85 відсотків компаній прискорили свій темп оцифрування (включаючи 48-відсоткове зростання оцифрування каналів клієнтів). У світлі цих тенденцій необхідність зміни навичок є чіткою бізнес-обґрунтованою стратегією щодо робочої сили та її планування [43].

HRM має бути стратегічним партнером для бізнесу у цьому розумінні, забезпечуючи організації талантами з метою досягнення основних цілей компанії. HRM також може стимулювати планування робочої сили шляхом перегляду тенденцій, що впливають на працівників, майбутні можливості та оцінювання того, як уникнути браку нових знань, вмінь та навичок.

Зміщення акцентів у бік нових знань та навичок вимагає також постійне запровадження інновацій, що зумовлює пошук джерел для задоволення конкретних потреб у роботі та діяльності.

Також змінився підхід до повної зайнятості персоналу, значно зросла роль аутсорсингових технологій у сфері HR. В опитуванні, проведеному McKinsey серед керівників міжнародних компаній, близько 70 відсотків вказали, що через два роки вони очікують використання більше тимчасових працівників та підрядників, ніж до кризи COVID-19. Під час пандемії вони зрозуміли, що можна об'єднатися з іншими організаціями та використовувати таланти з «переданими навичками». Наприклад, McKinsey користується можливостями Talent Exchange, платформи, яка використовує штучний інтелект для допомоги працівникам, які опинилися у кризовій ситуації [47].

Компанії, які приймають рішення на правильному організаційному рівні та мають менше звітності, швидше за все, будуть стабільно працювати, якісніше, швидше, продуктивніше, таким чином перевершуючи своїх конкурентів. Пандемія зацентрувала увагу на швидкості прийняття рішень, навіть, у тих компаніях, які завжди працювали досить швидко.

HRM може допомогти прийняти складні стратегічні рішення, розширити можливості працівників ризикувати. Дослідження McKinsey виявило, що працівники, які мають повноваження приймати рішення, отримувати достатню підготовку, підтримку лідерів утрічі частіше їх делеговані рішення були якісними та швидкими.

Компанії експериментують із великою різноманітністю підходів до покращення управління продуктивністю. За даними опитування McKinsey Global, половина респондентів сказали, що продуктивність управління не мала позитивного впливу на продуктивність співробітника або організації. Дві третини повідомили про фактичне впровадження принаймні однієї суттєвої модифікації в їх систему управління продуктивністю [43].

Ми визначили три практики: коучинг менеджерів, зв'язування цілей співробітників з бізнес-пріоритетами та диференційована компенсація, що збільшують ймовірність того, що система управління продуктивністю позитивно вплине на продуктивність співробітників.

HR відіграє важливу роль у впровадженні практики управління продуктивністю, підтримки процесу цілепокладання, обговорення компенсації та розвитку, інвестування в розвиток можливостей керівника, а також впровадження технологій та аналітики для спрощення процес управління продуктивністю.

Щоб посилити гнучкість організації, відділ кадрів повинен поставити наступні запитання [46]:

– Чи можуть менеджери організації забезпечити ефективніше прийняття рішень, підштовхуючи їх до нижніх ланок управління, створення психологічної безпеки, що надасть людям додаткові можливості та сприятиме розширенню здібностей?

– Як прискорити перехід до різноманітнішої та ширшої бази талантів?

– Які організаційні сфери чи наскрізні потоки створення вартості найбільше виграють від переходу до нових способів роботи та організації?

Бізнес має бути трансформаційний, гнучкий, швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, спиратися на культуру навчання, шляхом перекваліфікації або підвищення кваліфікації.

Зростає роль змішаного навчання, що поєднує традиційне навчання (навчання, цифрові курси, посібники з працевлаштування) з нетрадиційними методами та технологіями (розширений коучинг, мережеве навчання, масова персоналізація змін, техніки «підштовхування») [47].

Наприклад, Microsoft перейшла від принципу «знати все» до етосу «вивчити все», що включає відкрите навчання, можливості неформального соціального навчання, навчання для побудови внутрішньої кар'єри, використання нових платформ, продуктів для своєї партнерської мережі [46].

Варто зауважити, щоб стимулювати та сприяти цим ініціативам робочої сили, HR має спочатку трансформуватися. Управління талантами – все ще входить до трійки пріоритетів для керівників, багатьом не вистачає впевненості в здатності HR виконувати ці завдання [45].

Служба кадрів часто перевантажена поточною роботою та недостатньо оснащена для того, щоб створювати цінність для підприємства.

Проте організації, які першочергово орієнтуються на людей, дивляться на бізнес проблеми з точки зору того, як талант створює цінність. В такі організації відділ кадрів базує прийняття рішень на інформації часто створеною талантами.

Аналіз McKinsey показав, що переважна більшість керівників визнають, наскільки зовнішнє партнерство допомагає компаніям диференціюватись. Підвищена вартість компанії може бути створена через екосистеми, де партнери обмінюються даними та навичками. Тепер для успіху потрібні «розмиті межі» та взаємозалежні відносини для спільної вартості [46].

Вимогою поточного часу є: співпраця з відділом кадрів, використання HR-технічних рішень протягом життєвого циклу працівника – від навчання,

придбання талантів та управління продуктивністю, нарощення продуктивності робочої сили через створення ефективної HR екосистеми.

Щоб посилити масштабність організації, HRM слід поставити такі запитання:

– Як ми можемо налаштувати платформи, що охоплюють кілька гравців в екосистемі та активувати нові джерела цінностей та досвіду співробітників через них?

– Як ми можемо стати найкращою компанією для партнерства в екосистемі? Як ми можемо встановити, що ми готові до швидкого партнерства та зробити екосистему доступнішою?

– Які найважливіші навички керують майбутнім створення цінності та як ми можемо вдосконалити свій талант?

Вважаємо, що саме HR стане рушійною силою багатьох ініціатив в організаціях майбутнього через: зіставлення таланту з цінністю; збільшення гнучкості робочої сили; визначення пріоритетності стратегічного планування робочої сили, управління продуктивністю та перекваліфікацією; формування HR платформ; розвиток екосистеми кадрових технологій.

Що стосується інших ініціатив, відділ кадрів може допомогти керівникам рухатися вперед у встановленні та відображенні мети, покращенні досвіду співробітників, стимулюванні лідерства та культури, а також спрощенні організації.

З огляду на масштабність завдань та ширину портфоліо HR-ініціатив, що створюють цінність, визначення пріоритетів є критично важливим.

Під час віртуальної конференції, організованої в травні 2020 року McKinsey, HR-лідери висловили своє бажання протягом наступних двох років визначати пріоритетність ініціатив які підсилюють спритність та ідентичність в організації. Тобто 27 відсотків вказали, що зосередяться на спритності, 25 відсотків – визначають пріоритетність в стимулюванні лідерства, культури та досвіду співробітників. По 13 відсотків зважатимуть на відображення співвідношення таланту та цінності, становлення та вимірювання мети (рис. 1.2) [45].

Ініціатива, обрана HR-лідерами як топ-3 пріоритетів на наступні 18–24 місяці, %

Відповідна гнучкість	Драйвування лідерства, культури, досвідченості персоналу	Співвідношення таланту та цінності		Спрощення організації		Інше
27	25	13	13	9	5	8
				Встановлення та вимірювання мети	Віртуалізація роботи та її наслідки	
100%						

Рисунок 1.2 – Відображення думок керівників відділу кадрів, щодо пріоритетності ініціатив, які підвищують гнучкість та ідентичність

Джерело: [45]

На другій конференції для керівників-HR [46] приблизно половина присутніх CHRO вказали, що вони зосередяться на переосмисленні основ організації, формуванні нової моделі функціонування та підходів до роботи у наступному періоді діяльності організацій.

Організації змушені змінюватися, застосовувати інші підходи до функціонування, що пов'язано з пандемією та іншими, новими сучасними викликами, зокрема, російсько-українська війна також змусила перефармувати, роботу багатьох, не лише українських компаній. Разом з тим, саме HR відіграє центральну роль у створенні та забезпеченні організаційної стійкості та гнучкості. CHRO та їхні команди можуть залучати таланти до формування та реалізації бізнес-стратегій організації, сприяти впровадженню змін у трьох основних сферах функціонування організації (ідентичності, спритності та масштабованості), а також дотримуватися дев'яти обов'язкових вимог, що витікають з них.

Більш гнучка та чутлива модель функціонування допоможе організації сприймати майбутні демографічні зміни та інші зміни розвитку робочої сили. Міленіали стають домінуючою групою серед персоналу (покоління Z поступово відходить), створюючи нові виклики для організації для задоволення своїх потреб.

Швидке поширення цифрових технологій та автоматизація кардинально змінюють глобальну економіку, вже зараз половину завдань виконують люди автоматизовано. Ці тенденції не нові, але вони швидко наближають переломні

моменти діяльності організації, впливають на зміну її розміщення. CHRO можуть допомогти керівництву трансформувати їх HR-політику через: розробку та зміцнення нових чітких пріоритетів; застосування модифікованих способів роботи, в тому числі швидких ітерацій з бізнесом та пошуком тісного зворотнього зв'язку; вдосконалення набору кадрових навичок з активізацією гнучкості та цифрових можливостей.

Незважаючи на те, що багаточисельні сучасні виклики є значним випробуванням для організації, саме вони надають можливість відділу кадрів прискорити їх перехід від сервісної до стратегічної функції, допомоги сформувати значно динамічнішу організацію, яка готова зустріти посткризове майбутнє.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами розгляду теоретико-методичних основ удосконалення системи hr-менеджменту підприємства (організації) нами сформовано такі висновки.

Персонал – це особовий склад працівників організації, який працює за наймом, що виконує виробничі та управлінські операції та володіє певними ознаками, без якого б організація не набувала розквіту і досягала успіхів. Для успішного розвитку роботи підприємства персонал зобов'язаний дотримуватись основних цілей, завдань та функцій, а також адаптуватися до умов праці під час різноманітних сучасних викликів та криз. Стратегія hr-менеджменту повинна враховувати інтереси керівництва та персоналу підприємства (організації). Ефективне функціонування суб'єкта економіки в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі HR-менеджменту буде сформована стратегія та політика, які визначатимуть принципи оцінки компетентностей, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізовувати заплановані

рішення. Зарубіжний досвід у сфері HR-менеджмент свідчить, що за останнє десятиріччя керівники підприємств та кадрових служб акцентують свою увагу, перш за все, на розвитку людських ресурсів, тому багато компаній світу вважають найбільш пріоритетним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу, його інтелект. Отже, HR-менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань та досягнення перспективних цілей, виконання її місії у суспільстві. Таким чином, HR-менеджмент в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

Організації змушені змінюватися, застосовувати інші підходи до функціонування, що пов'язано з пандемією та іншими, новими сучасними викликами, зокрема, російсько-українська війна також змусила перефармувати, роботу багатьох, не лише українських компаній. Разом з тим, саме HR відіграє центральну роль у створенні та забезпеченні організаційної стійкості та гнучкості. CHRO та їхні команди можуть залучати таланти до формування та реалізації бізнес-стратегій організації, сприяти впровадженню змін у трьох основних сферах функціонування організації (ідентичності, спритності та масштабованості), а також дотримуватися дев'яти обов'язкових вимог, що витікають з них.

Більш гнучка та чутлива модель функціонування допоможе організації сприймати майбутні демографічні зміни та інші зміни розвитку робочої сили. Міленіали стають домінуючою групою серед персоналу (покоління Z поступово відходить), створюючи нові виклики для організації для задоволення своїх потреб.

Швидке поширення цифрових технологій та автоматизація кардинально змінюють глобальну економіку, вже зараз половину завдань виконують люди автоматизовано. Ці тенденції не нові, але вони швидко наближають переломні моменти діяльності організації, впливають на зміну її розміщення. CHRO можуть допомогти керівництву трансформувати їх HR-політику через: розробку та зміцнення нових чітких пріоритетів; застосування модифікованих способів роботи, в тому числі швидких ітерацій з бізнесом та пошуком тісного зворотнього

зв'язку; вдосконалення набору кадрових навичок з активізацією гнучкості та цифрових можливостей.

Незважаючи на те, що багаточисельні сучасні виклаки є значним випробуванням для організації, саме вони надають можливість відділу кадрів прискорити їх перехід від сервісної до стратегічної функції, допомоги сформувати значно динамічнішу організацію, яка готова зустріти посткризове майбутнє.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Особливості розвитку підприємств цукрової промисловості в Україні**

Однією з головних умов стабільного розвитку будь-якої країни є продовольче забезпечення населення. Цукор – повсякденний продукт, який відіграє особливу роль у вирішенні харчових проблем. Крім того, цукор, як сировина для харчової промисловості, може бути використаний як експортний продукт, якщо зможе адекватно задовольнити внутрішній попит. Донедавна в Україні було 192 цукрових заводи з річною виробничою потужністю 6 млн т. цукру. Такий рівень промислового розвитку ставив країну в число провідних експортерів цукру, а галузь має стратегічне значення для української економіки. На даний час виробництво цукрових буряків в Україні є неефективним і знаходиться в стадії виходу з економічної кризи. Нині велика кількість наукових і практичних проблем, що виникають у конкретних проблемних сферах, є не тільки невирішеними, але й недостатньо вивченими.

Варто зауважити, що лизько 40% цукру у світі виробляється з цукрових буряків і 60% з цукрової тростини. Україна вже деякий час є великим виробником цукру у світі. Проте за роки незалежності виробництво впало в кілька разів. Якщо до здобуття незалежності Україна виробляла понад 5 млн тонн цукру, то станом на минулий рік – 141,62 млн тонн. Незважаючи на це, за даними Інституту економіки сільського господарства, Україна досі входить до десятки лідерів з вирощування цукрових буряків та виробництва цукру. Отже, найбільші посіви цукрових буряків зосереджені в Франції, Польщі, Німеччині, Італії, Румунії, Чехії,

Словаччині, Великій Британії, Бельгії та Україні. Крім того, приблизно 80% посівних площ і загального збору цукрових буряків знаходиться в ЄС [56].

На фоні цього споживання цукру в Україні з року в рік коливається. За даними Держстату, у 2019 р. ця цифра становила 28,8 кг на одну людину на рік (у 2018 р. — 29,8 кг/людину, у 2017 р. — 30,4 кг/людину). У 2020 р. у середньому за рік у міській місцевості споживання на одну особу складало 30 кг, а в сільській — 34,8 кг [56].

Щодо світового споживання, то, за інформацією OECD-FAO Agricultural Outlook 2021-2030, найбільше цукру споживають у Малайзії (58,2 кг на одну особу на рік) і, згідно з прогнозами, до 2030 р. ця цифра виросте до 61,1 кг. На другому місці Бразилія (48,9 кг на одну особу на рік) і на третьому — Нова Зеландія (47 кг), де, за прогнозами, споживання цукру на 1 особу буде зменшуватися і в 2030 р. складатиме 43,3 кг (рис. 2.1) [56].



Рисунок 2.1 – Споживання цукру в Україні та світі

Слід зазначити, що 2022 рік нелегкий для цукрової промисловості. Збільшення вартості вирощування цукрових буряків робить його менш привабливим та призведе до підвищення вартості цукру у 2023 році. Незважаючи

на це, українські господарства посіяли 182 тис. га цукрових буряків, що лише на 44 тис. га менше, ніж у 2021 році.

Десять цукрових заводів прийняли важке рішення 2022 року припинити виробництво через подорожчання факторів виробництва (буряк, газ, логістика) та військові дії. Таким чином, до 2022 року в Україні працюватиме 23 цукрових заводи. Проте, виходячи з операційного балансу цукру на 1 липня 2022 року, наша країна буде повністю самозабезпечена цукром, а також матиме великий експортний потенціал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Баланс цукру в Україні станом на 1 липня 2022 року (із врахуванням військових дій) [55]

Показник	2020/2021 МР	2021/2022 МР (очікування)	2021/2022 МР вересень- червень
Пропозиція			
Виробництво	1174	1450	1450
Залишки на початок періоду	255	141	141
Імпорт всього, у тому числі: (цукор білий/цукор сирець)	163 (40/123)	10	7
Пропозиція продукції, разом	1592	1601	1598
Попит			
Внутрішнє споживання*	1380	1050	930
Експорт	71	50	42
Попит на продукцію, разом (споживання + експорт)	1451	1100	972
Залишки			
Залишки на кінець періоду (пропозиція – попит)	141	501	626

МР – маркетинговий рік (1 вересня – 31 серпня)

\* – без врахування тимчасово окупованої території Автономної республіки Крим, м.Севастополь, тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей

У травні 2022 року одним із стимулів для виробників цукру стало скасування українським Урядом заборони на експорт цукру та скасування річних квот на імпорту країнами ЄС і Великою Британією. Це дало більше можливостей для виробників продавати свої надлишки цукру. Однак, незважаючи на це, протягом травня-червня 2022 року було експортовано лише 11 800 тонн цукру із загальним обсягом експорту 42 000 тонн у 2021/22, що становить 6,7% (626 000 тонн) профіциту внутрішнього ринку. Тому, якщо українська влада планує знову обмежити експорт цукру, то в сезоні 2022 року (вересень-грудень) в Україні буде велика пропозиція на внутрішньому ринку. До того ж у цукровиків просто не вистачить складських потужностей для зберігання цукру. У цьому випадку відпускна ціна цукру буде нижчою за його собівартість. Це може призвести до закриття нових цукрових заводів [56].

З наведеного вище, ми бачимо, що українці у 2022-2023 рр. будуть забезпечені цукром, запасів може вистачити навіть на подальші роки, якщо виробники плануватимуть його притримати. Проте подальше вирощування цукрового буряку є під питанням. У зв'язку з воєнними діями, збільшенням виробничих витрат, логістичними та складськими складнощами господарства відмовлятимуться вирощувати цукровий буряк. Як наслідок, у додачу до інших труднощів, цукрові заводи залишаться без сировини, а Україна – без свого цукру. З метою запобігання такої катастрофічної ситуації для традиційної галузі української промисловості, як цукроваріння, українському Уряду потрібно врахувати досвід ЄС щодо підтримки вирощування цукрового буряку, а також інших стимулюючих заходів для виробників цукру [55].

Докладніше про особливості розвитку та управління підприємством цукрової промисловості розглянемо на прикладі ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

## **2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності**

Приватне акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод», не первинно було створено відповідно до Рішення Регіонального відділення фонду державного майна України у Хмельницькій області від «11» листопада 1995р. за №1040, як відкрите акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод», внаслідок перетворення Державного підприємства «Теофіпольський цукровий завод» у відкрите акціонерне товариство.

Найменування Відкрите акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод» на виконання вимог Закону України «Про акціонерні ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»» (№514-VI від 17.09.2008р.) було змінено на публічне акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод» на підставі рішення Загальних зборів акціонерів від «28» квітня 2011 року. Публічне акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод» змінило тип з публічного на приватне згідно рішення загальних зборів № 1/2017 від 24.04.2017 року

ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» правонаступником усього майна, всіх майнових та немайнових прав та обов'язків відкритого акціонерного ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» «Теофіпольський цукровий завод», яке правонаступником усього майна, всіх майнових та немайнових прав та обов'язків Державного підприємства «Теофіпольський цукровий завод».

Організаційно-правова форма (вид господарського ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод») – акціонерне товариство. Тип акціонерного ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – приватне. Товариство створено на невизначений термін.

Установчим документом ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» є статут, що складено в письмовій формі, прошиито та підписанно засновниками (учасниками), уповноваженими ними особами, може також підписуватися

головою або секретарем Загальних зборів (у разі прийняття такого рішення на Загальних зборах). Справжність підписів осіб на статуті нотаріально засвідчені у випадках та в порядку, встановленому чинним законодавством України та статутом товариства.

Основною метою ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» є здійснення ним господарської діяльності шляхом задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у товарах та послугах ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» та отримання на цій основі прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів.

Предметом діяльності ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» є більше 240 видів діяльності, зокрема, основні з них:

- виробництво та реалізація цукру, жому, меляси та іншої продукції (в т.ч. сухого та гранульованого жому) з цукрового буряку, з цукрової тростини, виробництво продукції з давальницької сировини;

- вирощування, заготівля та переробка фабричного цукрового буряку та насіння цукрових буряків;

- вирощування, переробка, зберігання сільськогосподарської продукції;

- вирощування зернових культур, бобових культур, насіння олійних культур;

- вирощування інших однорічних і дворічних культур;

- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;

- вирощування пряних, ароматичних та лікарських культур;

- вирощування інших багаторічних культур;

- розведення великої рогатої худоби молочних порід;

- розведення інших тварин;

- змішане сільське господарство тощо.

ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, свого статуту, рішень органів управління ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах,

печатки, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем, відповідачем, третьою особою в місцевих, апеляційних, третейських судах, а також у Верховному суді.

ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» має право у встановленому діючим законодавством порядку:

- укладати правочини, зокрема договори купівлі продажу, поставки, дарування, обміну, позики, позички, підяду, послуг, оренди, ренти, лізингу, страхування, перевезення, зберігання, доручення, комісії, використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної власності (роялті), тощо, а також брати участь у торгах, конкурсах, надавати гарантії, виступати поручителем, заставаодавцем тощо;

- створювати на території України та за її межами дочірні підприємства, філії та представництва;

- створювати (засновувати) самостійно або разом з іншими суб'єктами господарювання та/або Фізичними особами на території України та за її межами юридичні особи приватного права;

- брати участь в утворенні асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів, та інших об'єднань підприємств;

Майно ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності (включаючи нематеріальні активи), вартість яких відображається на самостійному балансі ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» є власником:

- майна переданого йому учасниками у власність як вклад до статутного капіталу;

- продукції, виробленої ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» у результаті господарської діяльності;

- одержаних доходів, в тому числі доходів від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, а також доходів від цінних паперів;

- майна, придбаного в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- надходжень від продажу (здачі в оренду) майна, що належить ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»;
- безоплатних внесків, в тому числі безповоротної фінансової допомоги;
- іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

Здійснюючи право власності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» володіє, користується та розпоряджається належним йому майном відповідно до мети своєї діяльності.

ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» може поєднувати частину свого майна та/або коштів з майном і коштами державних, кооперативних, громадських та інших організацій з метою організації спільного виробництва товарів, виконання.

Майно ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» може бути вилучено тільки за рішенням суду, яке набуло чинності, а також в інших випадках, що визначені чинним законодавством України.

Статутний капітал ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» (Статутний капітал) становить 9 988 170,00 грн. (дев'ять мільйонів дев'ятсот вісімдесят вісім тисяч сто сімдесят гривень 00 копійок). Статутний капітал ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» поділений на 39 952 680 (тридцять дев'ять мільйонів дев'ятсот п'ятдесят дві тисячі шістсот вісімдесят) простих іменних акцій, номінальною вартістю 0,25 гривень кожна.

Акції ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» за формою випуску є іменними; за типом – простими. Форма існування акцій ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – бездокументарна.

ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» здійснює розміщення (емісію) акцій або інших цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції тільки за рішенням загальних зборів та у відповідності до приписів чинного законодавства України.

Засновником ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» виступила держава в особі Регіонального відділення Фонду державного майна України по Хмельницькій області. Акціонерами ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» можуть бути юридичні та фізичні особи, які набули право власності на акції ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Акціонери ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» власники простих акцій мають право: брати участь в управлінні Товариством в порядку, що визначений чинним законодавством України, його статутом, рішеннями органів управління ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»; отримувати дивіденди;

Порядок розподілу прибутку і покриття збитків ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» визначається рішенням Загальних зборів і акціонерів відповідно до чинного законодавства України та статутом ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

За рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»: виплачуються дивіденди; створюється та поповнюється резервний фонд.

Органи управління ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»: загальні збори акціонерів ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» (Загальні збори або Вищий орган управління); наглядова рада ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» (Наглядова рада); правління ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» (Правління).

Посадовими особами ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» є фізичні особи, а саме Голова та члени Наглядової ради, Голова та члени Правління.

Зміни кількісного складу органів управління ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та їх компетенції здійснюються шляхом внесення змін до статуту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» в порядку, що визначений чинним законодавством України.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, тобто діяльність як суб'єкта господарської діяльності та іноземних суб'єктів

господарської діяльності побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце, як на території України, так і за її межами.

Членами трудового колективу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» можуть бути громадяни, що досягли необхідного віку і здатні своєю працею брати участь у виконанні завдань, покладених на ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», прийняті на роботу за трудовим договором або контрактом, а також громадяни інших країн та особи без громадянства, які прийняті на роботу відповідно до вимог діючого законодавства України.

Правові відносини членів трудового колективу і ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» визначаються діючим трудовим законодавством України, Трудовим договором (контрактом), колективним договором та Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» самостійно розробляє і затверджує форми та системи оплати праці працівників ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», розробляє та затверджує штатний розклад, визначає тарифні ставки та посадові оклади для працівників ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

Працівники ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» мають право на всі види соціального забезпечення, які передбачені чинним законодавством України.

Колективним договором можуть передбачатись додаткові, в порівнянні з діючим законодавством України трудові та соціально-побутові пільги для всіх або окремих категорій працівників.

Представником трудового колективу у вирішенні питань соціального захисту та прав, передбачених статутом ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» та колективним договором є профспілковий комітет або інший уповноважений трудовим колективом орган, що підписав колективний договір.

Результативність та рівень ефективності функціонування ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» можна прослідкувати за основними техніко-економічними та іншими показниками діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	(2020/ 2019) 100	(2021/ 2020) 100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, поослу)	тис. грн	1069384,00	864816,00	1513285,00	-204568,00	648469,00	80,87	174,98
Середня кількість працівників	ос.	391	419	418	28	-1	107,16	99,76
Продуктивність праці персоналу:	тис. грн/ос	2735,00	2064,00	3620,30	-671,00	1556,30	75,47	175,40
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	40700,00	43322,00	52400,00	2622,00	9078,00	106,44	120,95
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн /ос.	8,67	8,62	10,45	-0,06	1,83	99,33	121,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	953747,00	807526,00	1461035,00	-146221,00	653509,00	84,67	180,93
Витрати на 1 грн доходу	грн	0,89	0,93	0,97	0,04	0,03	104,70	103,40
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	10,00	11713,00	-11710,00	11703,00	-23423,00	117130,00	-199,97
Рентабельність (збитковість)	%	0,00	1,45	-0,80	1,45	-2,25	138339,06	-155,26

З таблиці 2.2 видно, що ефективність функціонування ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» є циклічною. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. на 204568,000 тис.грн скоротився, а до 2021 р. зріс на 648649,000 тис.грн (рис. 2.2).

Чисельність персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» зросла на 28 осіб 2020 року та скоротилася на одну особу наступного року. Фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників підприємства змінювалися практично однаково, зокрема, 2021 року фонд зарплати персоналу збільшився на 20,95 %, середньомісячна зарплата зросла на 21,24 відсотки. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» з скороченням його чисельності зменшилася на 24,53 відсотки. Разом з

тим, 2021 року продуктивність персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», як виручка від реалізації, збільшилася більше ніж на 75,0 відсотків.

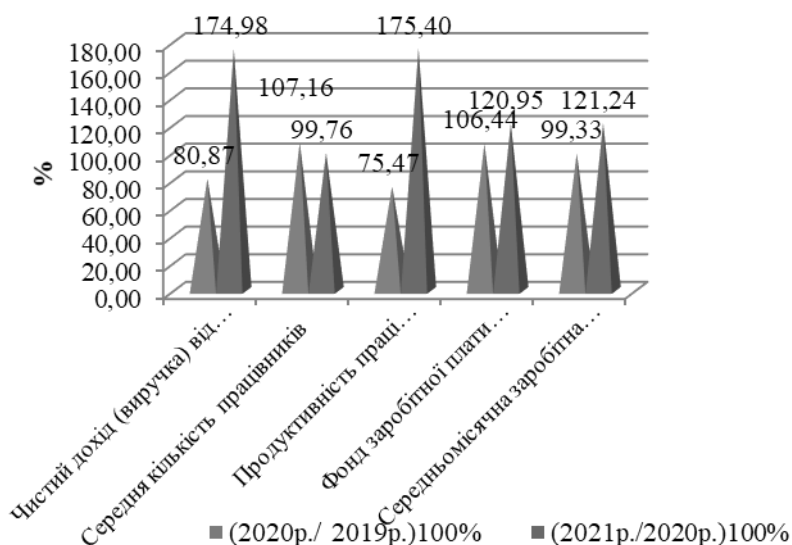


Рисунок 2.2 – Динаміка показників з праці персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

З рисунку 2.3 зрозуміло, що зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» відображає тенденцію, що властива була також для виручки з реалізації продукції: в 2020 році вона скоротилася майже на 26,0 %, а 2021 року зросла більше ніж на 81,0 відсоток. Витрати на 1 грн реалізації протягом розрахункового періоду практично не змінювалися. Досить негативні тенденції відображають показники чистого прибутку та рентабельності, що 2020 року показали позитивний стрибок, а наступного ж року продемонстрували значне падіння.

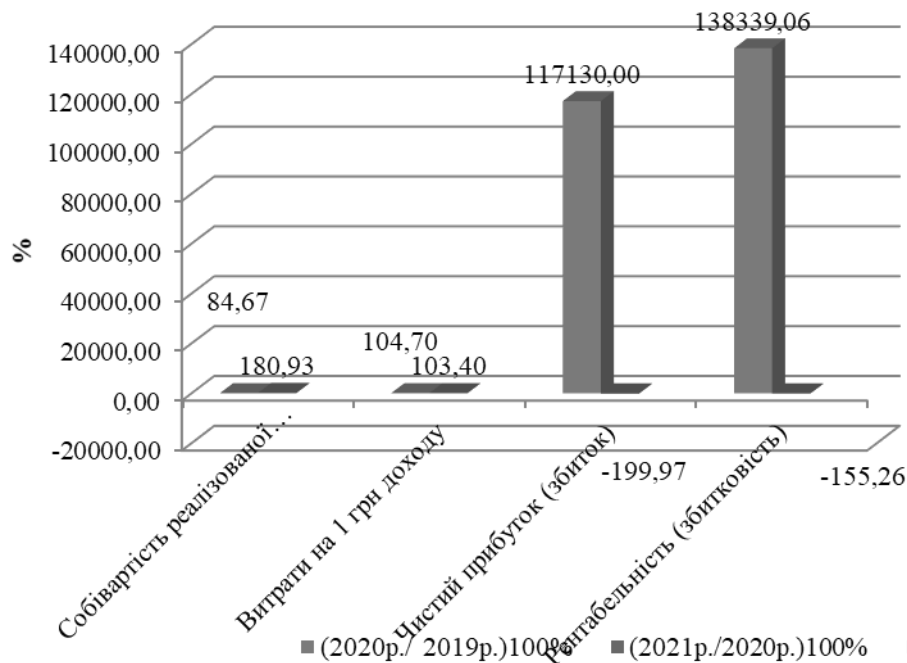


Рисунок 2.2 – Динаміка показників з праці персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Негативні тенденції прослідковуються і щодо забезпеченості ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» основними фондами (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз використання основних засобів ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	(2020/2019) 100	(2021/2020) 100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	1069384,00	864816,00	1513285,00	-204568,00	648469,00	80,87	174,98
Середня кількість працівників, ос	391	419	418	28	-1	107,16	99,76
Основні засоби, всього	287585,00	465135,00	479049,00	177550,00	13914,00	161,74	102,99
рПервісна вартість, тис.грн	401419,00	607359,00	663489,00	205940,00	56130,00	151,30	109,24
Знос, тис.грн	113834,00	142224,00	184440,00	28390,00	42216,00	124,94	129,68
Фондоозброєність, тис.грн/ос.	735,51	1110,11	1146,05	374,60	35,94	150,93	103,24
Фондовіддача, тис.грн/тис.грн	3,72	1,86	3,16	-1,86	1,30	50,00	169,90
Ступінь зношеності основних засобів, %	28,36	23,42	27,80	-4,94	4,38	82,58	118,71

Вартість основних засобів ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Зростання фондівіддачі зберігається лише завдяки зростанню чистого доходу, однак не свідчить про ефективніше використання основних засобів, чи їх оновлення.

Щодо складу й структури майна ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», слід зазначити, левову частку його займають саме оборотні активи, які перевищують обсяг необоротних 2019 року найменше в 4 рази, 2020 року – в 2 рази, 2021 року – втричі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз складу й структури майна ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», тис.грн

Показник	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
	2019р	2020р	2021р	2020р- 2019р	2021р- 2020р	(2020р/ 2019р) 100%	(2021р/ 2020р) 100%
Необоротні активи	290233,00	611326,00	480494,00	321093,00	-130832,00	210,63	78,60
Основні засоби	287585,00	465135,00	479049,00	177550,00	13914,00	161,74	102,99
Запаси	101320,00	230071,00	317125,00	128751,00	87054,00	227,07	137,84
Оборотні активи	1049616,00	1102864,00	1240919,00	53248,00	138055,00	105,07	112,52
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	264557,00	85308,00	156989,00	-179249,00	71681,00	32,25	184,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	452867,00	456604,00	531720,00	3737,00	75116,00	100,83	116,45
Власний капітал	11390,00	21611,00	9994,00	10221,00	-11617,00	189,74	46,24
Поточні зобов'язання та забезпечення	1327232,00	1691574,00	1710250,00	364342,00	18676,00	127,45	101,10
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	94522,00	157823,00	104061,00	63301,00	-53762,00	166,97	65,94
розрахунками з бюджетом	918,00	723,00	1375,00	-195,00	652,00	78,76	190,18
розрахунками зі страхування	482,00	432,00	592,00	-50,00	160,00	89,63	137,04
розрахунками з оплати праці	1993,00	1738,00	2478,00	-255,00	740,00	87,21	142,58
Поточні забезпечення	1618,00	2075,00	2379,00	457,00	304,00	128,24	114,65
Баланс	1339849,00	1714383,00	1721413,00	374534,00	7030,00	127,95	100,41

З таблиці видно, що ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» властиві негативні тенденції з приводу нарощення дебіторської та кредиторської заборгованостуй, а також скорочення власного капіталу підприємства.

Така ситуація погіршується значним збільшенням витрат ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз операційних витрат ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», тис.грн

Показник	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
	2019р	2020р	2021р	2020р-2019р	2021р-2020р	(2020р/2019р) 100%	(2021р/2020р) 100%
Витрати на оплату праці	97947,00	69888,00	247677,00	-28059,00	177789,00	71,35	354,39
Відрахування на соціальні заходи	33588,00	36338,00	43850,00	2750,00	7512,00	108,19	120,67
Матеріальні витрати	7112,00	6984,00	8550,00	-128,00	1566,00	98,20	122,42
Амортизація	21666,00	29329,00	48626,00	7663,00	19297,00	135,37	165,79
Інші витрати	204135,00	193802,00	405698,00	-10333,00	211896,00	94,94	209,34
Усього	364448,00	336341,00	754401,00	-28107,00	418060,00	92,29	224,30

Дані таблиці 2.5 вказують на зростання витрат підприємства за усіма статтями операційних витрат, що у загальному рахунку призвело до того, що обсяги операційних витрат ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» до 2021 року зросли більше, ніж у двічі.

### **2.3 Оцінювання ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»**

Ефективна система управління персоналом (HRS) – не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально

орієнтоване управління, спрямоване до кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів [57, с.10].

Велика кількість науковців зосереджували увагу на вивченні сутності, видів та засобів оцінки ефективності системи hr-менеджменту. Проте, незважаючи на чималу кількість досліджень, в економічній науці все ще немає єдиного підходу до розуміння сутності та видів оцінки ефективності системи hr-менеджменту торговельних підприємств. Відсутня і систематизована методика оцінки ефективності системи hr-менеджменту, а численним спробам вирішити цю проблему, властива безліч дискусійних моментів.

Наразі підприємства почали приділяти більше уваги організації системи та процесу hr-менеджменту. Внаслідок цього вони почали перебудовувати існуючі системи системи hr-менеджменту. Але не завжди і не скрізь зміни підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають дійсним потребам. Це обумовлює необхідність дослідження ефективності системи системи hr-менеджменту. Оскільки визначення ефективності системи системи hr-менеджменту дозволить надати більш об'єктивну оцінку рівня розвитку системи системи hr-менеджменту.

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення ефективності системи hr-менеджменту, а також системи системи hr-менеджменту. Вирішення питань, пов'язаних з визначенням змісту поняття ефективності системи hr-менеджменту та її оцінкою, є актуальним для нового наукового напрямку – контролінгу й аудиту персоналу, оскільки його основна функція полягає в коментуванні процесів і явищ, що протікають в організації, з погляду їхньої фінансово-економічної ефективності для прийняття управлінських рішень.

Управління сучасним підприємством вимагає від контролінгу персоналу вирішення питань оптимізації не тільки витрат на персонал, а також всіх процесів і ресурсів (інформаційних, трудових, часових) у системи hr-менеджменту, виявлення проблем і ризиків управління персоналом для розробки управлінських рішень з їх усунення [58].

Аналіз спроб визначення критеріїв ефективності дозволяє зробити висновок, що дослідження цієї проблематики відбуваються у двох напрямках. У першому ефективність визначається з урахуванням лише економічних критеріїв. Незважаючи на різні доповнення, у межах цього напрямку ефективність залишається «одновимірною», оскільки виражається саме у грошовому еквіваленті. Представники другого напрямку вважають, що під час визначення ефективності повинні враховуватись не лише і, навіть, не стільки економічні аспекти, скільки соціально-політичні, психологічні тощо. Даний підхід враховує багатовимірність, багатоаспектність поняття ефективність. Але у цьому випадку складно запропонувати зручні й універсальні критерії визначення ефективності [58].

У літературних джерелах існують різні підходи щодо різноманітності видів ефективності. Визначення категорії «ефективність системи hr-менеджменту» науковці також тлумачать на свій розсуд. Погодимося з думкою А. Рачинського [59], який вважає, що оцінка ефективності здатна і має виконувати різноманітні, масштабні завдання. По-перше, оцінювати систему у частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, ефективності та результативності діяльності окремих підрозділів. По-друге, проводити аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом та пропонувати методи зниження ризиків. По-третє, оцінювати відповідність системи управління організацією принципам загальноорганізаційного управління.

Беручи за основу модель проведення комплексного аудиту системи управління персоналом, запропоновану [58–59], було здійснено зовнішнє, внутрішнє та загальне оцінювання ефективності системи hr-менеджменту за методичним підходом, наведеним у табл. 2.6.

Узагальнена характеристика зовнішньої та внутрішньої ефективності системи hr-менеджменту розглянута в табл. 2.7.

Таблиця 2.6 – Етапи процесу оцінювання ефективності системи hr-менеджменту підприємства

Етапи оцінки ефективності системи hr-менеджменту			
Оцінка зовнішньої ефективності системи hr-менеджменту	Коефіцієнт вагомості	Оцінка внутрішньої ефективності системи hr-менеджменту	Коефіцієнт вагомості
дослідження комунікацій з зовнішніми суб'єктами (A1)	0,05	аналіз доцільності пріоритетів функціонування системи hr-менеджменту (B1)	0,05
вивчення механізмів включення системи hr-менеджменту до системи управління підприємством (A2)	0,08	дослідження елементів системи hr-менеджменту (B2)	0,10
визначення протиріч між системою hr-менеджменту та іншими системами підприємства (A3)	0,10	вивчення взаємозв'язків між елементами системи (B3)	0,10
оцінка взаємодії системи hr-менеджменту з системою управління підприємством в цілому (A4)	0,10	визначення прихованих протиріч всередині системи hr-менеджменту (B4)	0,05
аналіз протиріч між системою hr-менеджменту і системою управління підприємством (A5)	0,07	аудит методів, технологій і процедур кожної підсистеми (B5)	0,10
дослідження соціально-трудових відносин (A6)	0,10	оцінка рівня розвитку системи (B6)	0,10
Проміжні підсумки		Проміжні підсумки	
Результати оцінювання			

Таблиця 2.7 – Узагальнене оцінювання ефективності системи hr-менеджменту підприємств цукробурякового виробництва

Рівень	Параметри ефективності	Коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка / зважена оцінка															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Зовнішня ефективність	A1	0,05	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
			0,25	0,20	0,20	0,15	0,20	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20
	A2	0,08	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
			0,24	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,16	0,24	0,24	0,24	0,16	0,24	0,16	0,16	0,16
	A3	0,10	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2
			0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20
A4	0,10	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
		0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	
A5	0,07	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	
		0,21	0,14	0,14	0,07	0,14	0,21	0,14	0,14	0,07	0,14	0,21	0,21	0,21	0,21	0,14	0,14	
A6	0,10	4	1	2	1	1	4	2	2	1	3	4	2	3	2	2	1	
		0,40	0,10	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	
Проміжна оцінка 1		0,50	1,70	1,18	1,28	0,96	1,00	1,70	1,28	1,10	0,96	1,33	1,65	1,27	1,55	1,27	1,05	1,00
Внутрішня ефективність	B1	0,05	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
			0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15
	B2	0,10	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2
			0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20
	B3	0,10	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
			0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
B4	0,05	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	
		0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,10	0,10	0,05	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	
B5	0,10	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	
		0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	
B6	0,10	5	3	4	3	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
		0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,50	0,50	0,40	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	
Проміжна оцінка 2		0,50	2,05	1,50	1,70	1,40	1,55	2,15	1,75	1,55	1,50	1,80	1,95	1,60	1,75	1,70	1,55	1,45
Результати оцінки		1	3,75	2,68	2,98	2,36	2,55	3,85	3,03	2,65	2,46	3,13	3,60	2,87	3,30	2,97	2,60	2,45

Де: 1 – ПрАТ «ПК «Поділля» ВП «Крижопільський цукровий завод», 2 – ТОВ «Наркевицький цукровий завод», 3 – ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», 4 – ТОВ «Старокостянтинівцукор», 5 – ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод», 6 – ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», 7 – ТОВ «ПК «Зоря Поділля» ВП «Гайсинський цукровий завод», 8 – ТОВ «АК «Зелена Долина» ВП «Томашпільський цукровий завод», 9 – ТОВ «Цукорагропром» ВП «Жданівський цукровий завод» Хмельницький район, 10 – ТОВ «Іллінецький цукровий завод», 11 – ТОВ «Юзефо-Миколаївська АПК» ВП «Михайлинський цукровий завод», 12 – ПАТ «Червонський цукровик», 13 – ТОВ «Сігнет-центр», 14 – ПП «Ланнівський цукровий завод», 15 – ТзОВ «Радехівський цукор», 16 – ТОВ «Шамраївський цукор».

Експертна оцінка відбувалась за п'ятибальною шкалою. Бальну оцінку за кожним параметром ефективності було зважено на відповідний коефіцієнт вагомості та отримано зважену оцінку ефективності системи hr-менеджменту.

Виходячи з максимально можливої оцінки у 5 балів, було розроблено відповідну шкалу узагальненої оцінки ефективності та проведено ранжування підприємств за отриманими показниками [58] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ранжування підприємств за результатами узагальненої оцінки ефективності системи hr-менеджменту

Бальна оцінка	Рівень ефективності системи hr-менеджменту	Результат оцінювання ефективності системи hr-менеджменту, бали	Ранжування підприємств
5 – 3,68 балів	високий	3,85	ПрАТ «ПК «Поділля» ВП «Крижопільський цукровий завод»
		3,75	ТОВ «Наркевицький цукровий завод»
3,67 – 2,34 балів	середній	3,60	ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»
		3,30	ТОВ «Старокостянтинівцукор»
		3,13	ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод»
		3,03	ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»
		2,98	ТОВ «ПК «Зоря Поділля» ВП «Гайсинський цукровий завод»
		2,97	ТОВ «АК «Зелена Долина» ВП «Гомашпільський цукровий завод»
		2,87	ТОВ «Цукорагропром» ВП «Жданівський цукровий завод» Хмельницький район
		2,68	ТОВ «Іллінецький цукровий завод»
		2,65	ТОВ «Юзефо-Миколаївська АПК» ВП «Михайлинський цукровий завод»
		2,60	ПАТ «Червонський цукровик»
		2,55	ТОВ «Сігнет-центр»
		2,46	ПП «Ланнівський цукровий завод»
2,45	ТзОВ «Радехівський цукор»		
2,36	ТОВ «Шамраївський цукор»		
2,33-1 бал	низький		

За результатами оцінювання всі досліджувані підприємства отримали середній та високий рівень оцінки ефективності системи hr-менеджменту. Наближується до показників високого рівня ефективності системи hr-менеджменту ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», ТОВ «Старокостянтинівцукор». У ТОВ «Шамраївський цукор» рівень ефективності системи hr-менеджменту є найнижчим з усіх підприємств. ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» показав середній рівень показника ефективності системи hr-менеджменту підприємства.

Таким чином, у процесі оцінювання ефективності були виявлені наступні недоліки системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» та переважної більшості досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, недостатня відповідність системи hr-менеджменту структурі управління, недосконалий взаємозв'язок системи hr-менеджменту з середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість системи hr-менеджменту, не завжди присутній тісний зворотний зв'язок. Тобто, рівень розвитку системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» у цілому є середнім і потребує рекомендацій щодо вдосконалення та модернізації про що йтиметься далі.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами аналізу ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» нами зроблені такі висновки.

Українці у 2022-2023 рр. будуть забезпечені цукром, запасів може вистачити навіть на подальші роки, якщо виробники плануватимуть його

притримати. Проте подальше вирощування цукрового буряку є під питанням. У зв'язку з воєнними діями, збільшенням виробничих витрат, логістичними та складськими складнощами господарства відмовлятимуться вирощувати цукровий буряк. Як наслідок, у додачу до інших труднощів, цукрові заводи залишаться без сировини, а Україна – без свого цукру. З метою запобігання такої катастрофічної ситуації для традиційної галузі української промисловості, як цукроваріння, українському Уряду потрібно врахувати досвід ЄС щодо підтримки вирощування цукрового буряку, а також інших стимулюючих заходів для виробників цукру

Предметом діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» є більше 240 видів діяльності, зокрема, основні з них виробництво та реалізація цукру, жому, меляси та іншої продукції.

Показники ефективності функціонування ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» змінюються циклічною. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. на 204568,000 тис.грн скоротився, а до 2021 р. зріс на 648649,000 тис.грн. Чисельність персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» зросла на 28 осіб 2020 року та скоротилася на одну особу наступного року. Фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників підприємства змінювалися практично однаково, зокрема, 2021 року фонд зарплати персоналу збільшився на 20,95 %, середньомісячна зарплата зросла на 21,24 відсотки. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» з скороченням його чисельності зменшилася на 24,53 відсотки. Разом з тим, 2021 року продуктивність персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», як виручка від реалізації, збільшилася більше ніж на 75,0 відсотків.

Зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» відображає тенденцію, що властива була також для виручки з реалізації продукції: в 2020 році вона скоротилася майже на 26,0 %, а 2021 року зросла більше ніж на 81,0 відсоток. Витрати на 1 грн реалізації протягом розрахункового періоду практично не змінювалися. Досить негативні тенденції відображають показники чистого прибутку та рентабельності,

що 2020 року показали позитивний стрибок, а наступного ж року продемонстрували значне падіння.

Вартість основних засобів ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Зростання фондівіддачі зберігається лише завдяки зростанню чистого доходу, однак не свідчить про ефективніше використання основних засобів, чи їх оновлення.

Щодо складу й структури майна ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», слід зазначити, левову частку його займають саме оборотні активи, які перевищують обсяг необоротних 2019 року майже в 4 рази, 2020 року – в 2 рази, 2021 року – втричі

В процесі оцінювання ефективності функціонування системи hr-менеджменту підприємств цукрової промисловості, були виявлені такі недоліки системи ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та переважної більшості досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, недостатня відповідність системи hr-менеджменту структурі управління, недосконалий взаємозв'язок системи hr-менеджменту з середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість системи hr-менеджменту, не завжди присутній тісний зворотний зв'язок. Тобто, рівень розвитку системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» у цілому є середнім і потребує рекомендацій щодо вдосконалення та модернізації

### **3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»**

#### **3.1 Розробка стратегічних напрямів забезпечення ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»**

Необхідність вдосконалення системи стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» в умовах глобалізації ринку та її адаптації до умов діяльності підприємства, потребує розробки нової стратегічної політики підприємства, спрямованої на подолання виявлених в попередніх розділах недоліків, проблем та втрачених можливостей.

Концепція вдосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» передбачає формування нової стратегічної програми розвитку підприємства. За результатами попередніх досліджень, можна зробити висновок, що підприємство практично повністю забезпечено всіма видами ресурсів. Проблемним аспектом залишаються технічні та людські ресурси.

Недоліки у використанні технічних ресурси пояснюються невикористанням наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей задля спрощення бізнес-процесів, мінімізації витрат (за рахунок Digital agro). Відтак в ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» прослідковується нестача високотехнологічний розробок задля:

- можливості точно і швидко аналізувати максимально можливу кількість чинників, які впливають на врожайність та прибуток підприємства, надавати рекомендації для прийняття раціональних рішень;
- автоматизації процесу збору даних для швидкого і своєчасного їх аналізу;

– спрощення бізнес-процесів.

Щодо людських ресурсів, у ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» існує незадоволена потреба в окремих категоріях персоналу. Однак на фоні активної популяризації креативних і технологічних професій, швидкого розвитку ІТ індустрії аграрні професії не є престижними та популярними.

Зазвичай молодь сприймає аграрну сферу стереотипно як низькооплачувану та застарілу роботу, у якій не існує перспектив. Разом з тим, постійно зростають і вимоги до потенційних фахівців. Необхідно опанувати нові технології виробництва сільськогосподарських культур, вміти працювати з інноваційним обладнанням та розумітися на економіці виробництва.

Крім того, у процесі планованого технологічного оновлення з'являється потреба у нових фахівцях – оператор дронів, GPS-менеджер, диспетчер центру моніторингу, інженер систем із точного землеробства, ГІС-аналітик, фахівець з агромоделювання тощо. Цим професіям, на жаль, не завжди навчають у університеті [49].

Для забезпечення високих результатів в агробізнесі, керівники підприємств цієї сфери повинні покладатися не тільки на конкретні компетентності персоналу або їх поєднання, а й ретельно підходити до найму. Компаніям потрібні професіонали з певним рівнем кваліфікації та з певною спеціалізацією.

На сьогодні агробізнесу, підприємствам харчової промисловості, що входять до його складу, потрібні молоді та перспективні кадри, хоча б тому, що в Україні не просто знайти справді кваліфікованого фахівця.

Сучасна молодь все ще побоюється, що зайнятість на цукровому заводі призведе до високої фізичної активності при низькій заробітній платі. Однак, слід зазначити, що агробізнес поступово насичується автоматизованими технологіями, залишаючи лише невелику частину ручної праці. Саме цими факторами пояснюється вибір людських та технічних ресурсів як проблемної складової стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

Також необхідно звернути увагу на необхідність диверсифікації продукції, оскільки у основній продукції підприємства – цукру є сталий товар-замінник – підсолоджувачі.

Проведемо оцінку товару замітника та визначимо ступінь його впливу на діяльність ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Таблиця 3.1 – Аналіз товару-замінника продукції цукор ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Товари-замінники	Відносна ціна замітника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замітника
Цукрові замітники	2350	присутні	низька

Джерело: [57]

За даними таблиці видно, що вподобання споживачів, та розвиток орієнтації на здорове харчування поки не дуже суттєво впливають на стан ринку, оскільки обсяги виробництва даної продукції незначні, проте попит стрімко зростає. Переважна кількість продукції є імпортною. Проведемо аналіз існуючої продукції на українському ринку (табл. 3.2.)

Слід зазначити, що листя стевії, яке вирощується в Україні є якіснішим, оскільки Китай вирощує листя стевії (гібрид), що не містить сапоніни та флавоноїди. Крім того, якісніше українське листя не є дорожчим ніж імпортне, а тому можна зробити висновок, що при реалізації української стевії на внутрішньому ринку конкурентів немає. Величезна частка імпорту пояснюється невеликою пропозицією українських невеликих виробників, які не можуть задовільнити існуючий попит на ринку.

В Україні щорічно вирощується близько 40 т цієї культури. Реальна ж потреба становить приблизно 200 т сухого листа стевії [51].

Варто також продемонструвати поточну та перспективну динаміку щодо виробництва цукру, цукрозамінників (рис.3.1).

Таблиця 3.2 – Показники вирощування та реалізації стевії з різних країн

Показник	Листя стевії		
	Китайський	Парагвайський	Український
Вміст дитерпенових глікозидів, %	8-11	до 14	до 20
Наявність сапонінів і флавоноїдів	немає	є	є
Ціна за 1 кг, долл.	6,3-9,5	6,5-9	8-9
Затарювання	лист пресований у тюках по 50 кг	лист у мішках по 10 кг	лист у поліетиленових мішках
Якісні показники: – побурілих листків, % – вміст шкідливих речовин, % – мікробіологічні показники – вміст вологи, %	до 16 до 0,1 зустрічаються 12	до 12 норма норма до 10	до 8 норма норма до 10

Джерело: [50]

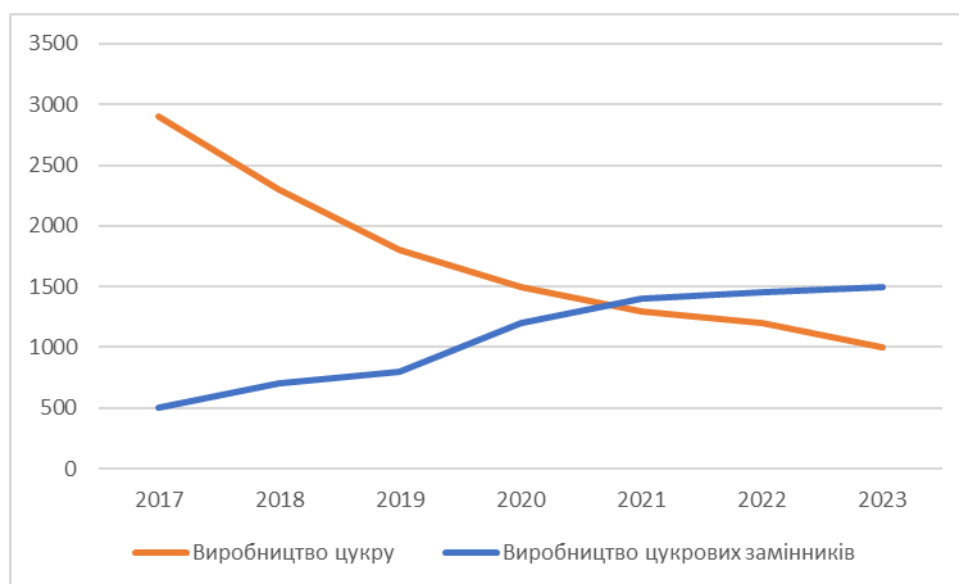


Рисунок 3.1– Динаміка виробництва цукру та цукрових замінників в Україні,

ТИС.ТОНН

Джерело: [52]

З даних рисунку можна зробити висновок, що при коригуванні системи стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» варто сконцентрувати увагу на таких проблемах:

- недостатнє інвестування в новітні технології та інновації;
- нестача кваліфікованого персоналу унаслідок несприятливих демографічних тенденцій;
- ігнорування широких можливостей диверсифікації виробництва.

За результатами дослідження нами сформовано таблицю виявлених викликів та перспективних напрямів їх запобігання для стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Виклики та перспективи їх запобігання для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Виклики	Перспективні напрями запобігання викликам
Відсутність персоналу з креативними інноваційними ідеями, персоналу, який готовий впроваджувати інновації. Нестача персоналу, з знаннями та навичками роботи з високотехнологічного обладнанням	Впровадження диджиталізації на підприємство, створення оцифрованого підприємства, використання розробок роботизації підприємства, створення «Банку ідей» тощо
Низька реалізація наявного високотехнологічного потенціалу	
Зростання технологічної прірви між підприємством та конкурентами, що є успішнішими на ринку	
Нестача високопрофесійних кадрів, можливостей розвитку персоналу	Систематичні та регулярні тренінги наявного персоналу, підвищення їх кваліфікації, спрямування розвитку персоналу відповідно розвитку сучасних тенденцій на ринку, співпраця з відповідними університетами, стажування, створення «Банку ідей» тощо
Ігнорування поступового спаду попиту на основну продукцію підприємства та можливостей щодо виробництва потенційно-успішного товарозамінника	Створення нової позиції продукту на підприємстві – натурального цукрозамінника, який зможе давати ефективний врожай за наявних природніх умов у країні. Наприклад, стевії

### **3.2. Вибір стратегічних напрямів управління ефективністю діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» через удосконалення системи hr-менеджменту підприємства**

Стратегія підприємства, відображає, в цілому, його призначення, те, як воно хоче реалізувати головну мету на практиці, обрати власний напрям руху та розвитку.

Тому при розробці стратегії hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», на нашу думку, слід спиратись на місію підприємства, що має бути сформовано, як – стати високотехнологічною інноваційною компанією в Україні з пізнаванням у всьому світі брендом, бездоганною репутацією, привабливу для акціонерів та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів та надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику. А також у процесі своєї діяльності дотримується принципів сталого розвитку, як з економічної, так і з екологічної та соціальної точок зору.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». Тепер необхідно вибрати ті з них, які найбільше наблизять це підприємство до виконання місії, яка перед ним стоїть (табл. 3.3).

Під час заповнення матриці використовуємо дві шкали оцінок:

- перша характеризує ступінь досягнення цілей організації при використанні певної стратегії (шкала від 1 до 10);
- друга характеризує ймовірність виконання стратегії в рамках наявної мети (шкала від 0 до 1).

З таблиці можна побачити, що серед різних стратегічних напрямів лідерами стають: стратегія лідерства за витратами, продуктова стратегія диверсифікації та диференціація персоналу. Далі конкретизуємо заходи з їх реалізації (табл.3.4).

Таблиця 3.3 – Вибір оптимальних стратегій розвитку  
ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Мінімізація витрат	Концентрація уваги на інноваційно-технічному розвитку	Сталий розвиток	
Стратегія лідерства за витратами	8/0,5	8/0,4	6/0,1	7,8
Стратегія диверсифікації	продуктова	5/0,1	7/0,4	6/0,6
	сервісна	2/0,1	2/0,6	2/0,3
	персонал	7/0,2	7/0,4	8/0,4
	імідж	1/0,1	1/0,2	1/0,7
Стратегія фокусування	1/0,1	1/0,1	1/0,8	1

Таблиця 3.4 – Стратегії ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» та заходи з їх реалізації

Стратегії	Локальні стратегії	Конкретні заходи по реалізації
Стратегія лідерства за витратами	Підвищення технологічних можливостей підприємства через залучення персоналу відповідної кваліфікації	Безвідходне виробництво
	Спрощення бізнес-процесів під керівництвом креативних, гнучких, професійних працівників	Інвестування в інноваційне технологічне обладнання, Digital agro system, створення Банку ідей тощо
	Раціоналізація структури hr-менеджменту та чисельності персоналу підприємства	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, створення навчальних програм та тренінгів, розвиток персоналу
Стратегія диверсифікації: продуктова	Розробка нового товару завдяки формуванню та реалізації креативних ідей працівників	Створення нової позиції – стевії, яка є основним товаром-замінником головної продукції підприємства – цукру. Введення на ринок якіснішого та дешевшого цукрозамінника, ніж представлений на ринку
Стратегія диверсифікації: персонал	Забезпечення підприємства кадрами з необхідним та високим ступінь їх кваліфікації	Тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами ефективніше, ніж персонал конкурентів
		Найм персоналу задля задоволення потреб підприємства у зв'язку з появою нового технологічного обладнання

Отже, внесення змін до політики, практики, а також процедур реалізації стратегії удосконалення системи стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» на передбачає розробку та реалізацію нової стратегічної програми, яка повинна забезпечити:

- задоволення потреб споживачів товарами, що повніше задовольняють вимогам ринку, ніж товари конкурентів;

- концентрацію уваги на інвестуванні в інноваційне технічне обладнання задля забезпечення зростання обсягів агровиробництва, спрощення бізнес-процесів на підприємстві, мінімізувати ризики корупції, підготовку персоналу відповідної кваліфікації;

- необхідною кількістю кваліфікованого персоналу з постійною підтримкою його розвитку;

- досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології;

- розвиток підприємства шляхом сприяння розвитку соціальної, економічної та екологічної сфери, що пов'язані з діяльністю та досягненням стратегічних цілей.

ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – один з найбільших виробників цукру в Україні. Проте тенденції змінюються і попит на цукрозамінники стрімко зростає. Нині активно пропагується здоровий спосіб життя, правильне харчування та уникання цукру. Оскільки, доведено, що цукор сприяє численним захворюванням, включаючи діабет 2 типу. Звичайно, на даний момент підсолоджувачі не можуть повністю замінити цукор з деяких технічних причин, адже для випічки, наприклад, стевія поки не дозволена [53, 54].

Очікується, що впровадження додаткової позиції стевії в виробництво допоможе зробити якісний ривок в розвитку нішового виробництва, адже стевію вирощують переважно дрібні фермери, та ціна на продукт перевищує ціну на звичайний цукор в середньому у 23–50%. Також дрібним фермерам надзвичайно важко самостійно запровадити необхідні міжнародні стандарти та пройти низку бюрократичних процедур, щоб розпочати експорт. Попит на стевію дуже високий,

зокрема, в європейському союзі. Якісне листя за кордоном готові купувати дорожче \$10 тис. за тонну.

Слід зазначити, що вирощування та переробка стевії – досить трудоємкий процес. Необхідно вкласти чималі кошти у теплиці, краплинне зрошення, сушку, розфасовку, однак у цій ніші при виробництві конкурентоспроможної продукції лежать чималі прибутки. За попередніми розрахунками, стевія здатна принести агровиробнику до \$270 тис. з гектара. Попит на природну стевію значно перевищує пропозицію [55].

Підхід науковців Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН, закладений в основу створення ефективної технології вирощування стевії. Кваліфіковане вирішення питань щодо застосування новітніх селекційних досягнень, ефективних способів використання мінеральних добрив та препаратів захисту рослин, високопродуктивних технічних засобів, дотримання строків та якості виконання технологічних операцій забезпечить перехід до оптимальних технологічних схем виробництва, які дають можливість досягти високих врожаїв і отримати максимальний прибуток від реалізації створеної продукції [56].

Потенційна місткість українського ринку стевії у сухому листі становить 3000 тонн. Реальне вирощування нині становить 60 тонн [57,58].

У майбутньому ємність ринку стевії може розширюватися за рахунок збільшення продуктивності та місткості площ під природнім цукрозамінником.

Даний продукт призначений для внутрішнього аграрного ринку. Споживачами можуть бути підприємства різних категорій і форм господарювання.

Разом з тим, процес впровадження додаткової позиції товару для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» повинен складатись з наступних етапів (рис.3.2.)



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження нового виду продукції на  
ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Щодо введення нового інноваційного обладнання доцільно звернути увагу на digital-agro систему, яка змінює не тільки бізнес-процеси всередині компанії, а й підвищує ефективність виробництва.

Поки в розвинених країнах світу впроваджували точне землеробство, українські аграрії отримували прибутку завдяки високородючим ґрунтам, але не ефективному господарюванню. Якщо підприємство не прийме рішучих заходів по впровадженню високотехнологічних інновацій, то прірва в розвитку між ним і іншими підприємствами стане занадто великою, а сьогоднішні конкуренти на українському агроринку – недосяжними.

Використання нових технологій в бізнесі знижує загальні витрати, за допомогою чого збільшується прибуток. Саме завдяки оцифруванню, компанії усвідомлюють, що здатні удосконалюватися в своїй галузі. Таким чином, потрібно менших зусиль, оскільки диджиталізація допомагає подолати бар'єри та легше перейти на новий рівень управління підприємством [59].

Диджиталізація бізнес-процесів та системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» дозволить вирішити підприємству ряд проблем: збереження знань, підвищення ефективності праці, виявлення кращих практик. Диджитал-система дозволить затримати в компанії представників покоління Z, адже їм цікаво працювати і перебувати в цифровому русі. Диджиталізація процесів допомагає в прийнятті управлінських рішень, оскільки дає можливість збирати та зберігати статистику за багато років, аналізувати дані, за якими можна відразу спланувати дії і оперативно відреагувати на виклики [58].

Стратегія впровадження диджиталізації складається з наступних нововведень:

- визначення базових засад проєкту, його економічне обґрунтування;
- залучення зовнішніх партнерів задля створення диджитал системи на ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», яка враховуватиме всі його нюанси та особливості. Прописування чіткого завдання (планування, операційне управління, моніторинг та мобільні додатки) та відкриття тендеру. Участь як українських (ELEKS <https://eleks.com/>), так і міжнародних компаній («Диджитал Агро», «ІнфоБіз»);
- створення єдиної діджитал-платформи на підприємстві, розробка мобільних додатків, системи моніторингу та планування;
- закупівля та облаштування полів, робочої техніки та офісів необхідним обладнанням програмно-апаратного комплексу: дрони, сенсори, метеостанції, зйомки супутника, API, тощо;
- внесення в систему базової інформації про поля, їх місцезнаходження, контур, склад ґрунту, історія їх експлуатації;
- формування карт-завдань для техніки з збереженням історії: як здійснювався посів в цьому році, чи додавалися добрива, як треба сіяти в наступному: справа наліво або зліва направо, північ-південь чи захід-схід, тощо;
- розбивання полів на «зони продуктивності»;
- найм внутрішньої IT команди.
- збір врожаю;

– моніторинг та коригування виробничого плану [58]. За допомогою агросистеми ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» зможе вирішувати всі практичні завдання в одному інтерфейсі і використовувати накопичені агрономічні знання та сучасні технології в області ґрунтознавства, раціонально використовувати техніку, тощо.

Слід додати, як нами було визначено раніше, ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» має також проблему недостатньої укомплектованості кадрами, що пов'язано з несприятливими демографічними показниками, «відтоком мізків», непопулярністю праці в агропромисловості для нового покоління та зростаючий рівень необхідної кваліфікації. Таким чином, стратегія удосконалення системи hr-менеджменту, повинна містити складові, представлені на рисунку(рис. 3.3).

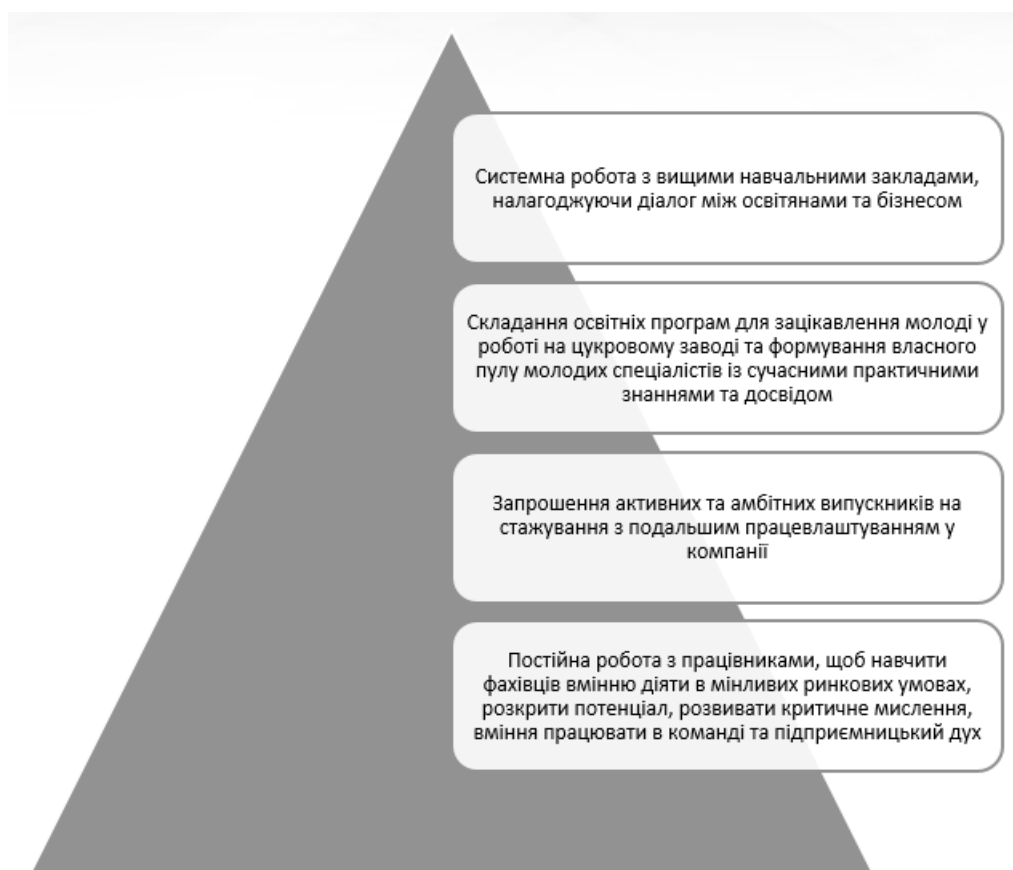


Рисунок 3.3 – Складові стратегії удосконалення системи hr-менеджменту  
ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Зазначені на рис. 3.3 дії, не лише допоможуть випускникам отримати потужний кар'єрний старт та престижні робочі місця, а ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» – поповнити команду перспективними співробітниками, а й мають соціальну цінність для компанії – отримуючи стабільну та перспективну роботу, молодь залишається в Україні, розвиває її потенціал та економіку. Тобто компанія відповідає ще одній цінності своєї діяльності – сталому розвитку.

Отже, узагальнимо запропоновані напрями розвитку стратегічного управління підприємства через удосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» в табл.3.5.

Таблиця 3.5. – Ключові напрями та заплановані результати реалізації стратегічних заходів ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» на наступні три роки

Ключові напрями	Запланований результат
Забезпечення підприємства необхідними висококваліфікованими кадрами	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення його кваліфікації, подолання нестачі у фахівцях певних профілів, особливо тих, чия робота пов'язана з розробкою та впровадженням сучасних технологій
Вдосконалення кадрової політики	Приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя персоналу, підтримання іміджу підприємства як такого, що базується на принципах сталого розвитку
Підвищення технологічних можливостей підприємства завдяки залученню персоналу з відповідним рівнем знань та навичок	Мінімізація витрат, підвищення ефективності виробництва, подальший розвиток системи безвідходного виробництва, спрощення бізнес-процесів
Розробка нового товару, завдяки заохоченню персоналу до розробки та впровадження нових креативних ідей	Подолання конкуренції з товаром-замінником, шляхом впровадження такого товару у виробництво. Введення на ринок якіснішого та дешевого цукрозамінника, ніж представлено на ньому. Збільшення прибутку та нарощення позитивного іміджу

Аналітичний огляд стану фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» засвідчив, що підвищення ефективності діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, кадри та технічне забезпечення.

Актуальним аспектом дослідження стратегічного управління підприємства є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Важливість підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління в системі hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» процесом безперервним та динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію.

Стратегічне контролювання, як завершальний етап у процесі стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – це особливий вид управлінської діяльності на цьому підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролювання в системі hr-менеджменту – сприяти зближенню фактичних та бажаних результатів роботи, що виконується, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

У загальному вигляді процес контролювання в системі стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» містить етапи (рис. 3.4).

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контролювання може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження) може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування [57].

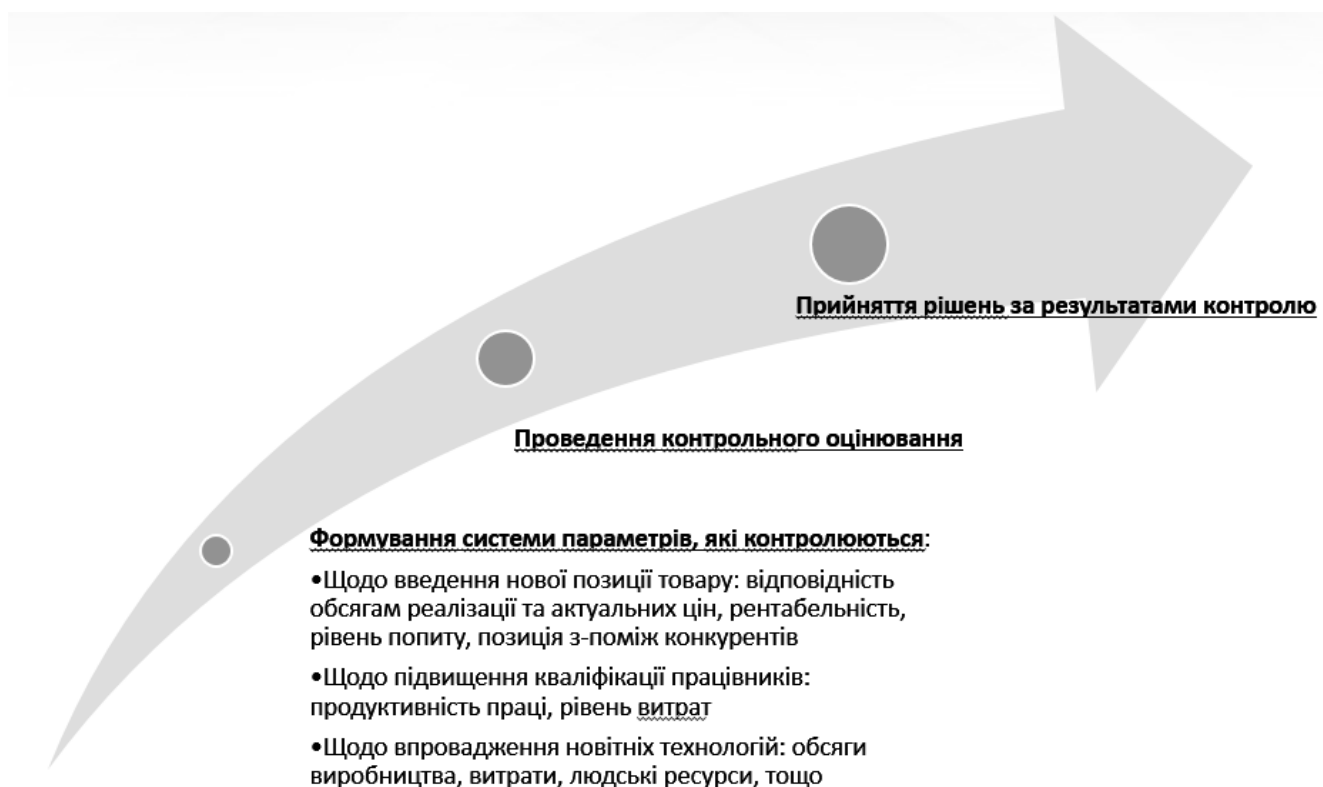


Рисунок 3.4 – Етапи процесу контролювання реалізації стратегії на  
ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Джерело: сформовано на основі [52]

Під час реалізації стратегії з вирощуванням додаткового виду продукції рекомендацією є звернення до Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН, оскільки саме там можливо отримати інноваційну технологію з високоефективного вирощування стевії саме в Україні.

Модель інтенсивної технології включає складний комплекс [57]:

– сучасні селекційні досягнення з створення ефективніших сортів, які стимулюють розвиток природного цукрозамінника. Продуктивність сортів української селекції, особливо новітнього їх покоління має потенціал урожайності стевії на рівні 2 т/га і більше. Насіння нових сортів є не тільки носієм генетичного потенціалу сорту, а й важливим елементом інтенсивної технології вирощування стевії, визначається стабільністю й адаптивністю до умов вирощування;

– нові підходи з використання агротехнічних і хімічних засобів та взаємопов'язаних механізованих технологічних процесів; максимальна біологізація технологічного процесу: використання в якості органічного добрива подрібненої соломи попередника, висів культурсидератів (гірчиці, олійної редьки), переважне застосування агротехнічних і біологічних заходів боротьби зі шкідниками, хворобами та бур'янами, збереження культурної родючості ґрунту шляхом дотримання науково-обґрунтованого чергування культур в сівозміні тощо;

– оптимізація витрат матеріально-грошових засобів та скорочення загальних витрат за рахунок високої якості робіт, дотримання оптимальних строків їх виконання, підвищення рівня глікозидів у листі й урожайності, зменшення втрат урожаю шляхом високоякісного регулювання техніки та раціональної організації виробничих процесів;

– ефективна система організаційно-економічних заходів та багатопланова контрактовотехнологічна система.

Завдяки застосуванню комплексної інноваційно-інтенсивної технології вирощування стевії забезпечуються високі показники урожайності при мінімальних витратах матеріально-грошових засобів і праці. Сучасна інтенсивна технологія, завдяки високій ефективності, дозволяє розширити межі вирощування природного цукрозамінника у традиційних трьох кліматичних зонах: центральний лісостеп, південь та західні регіони України.

Інноваційна інтенсивна технологія універсальна для індивідуальних та корпоративних виробників, а також для переробників та виробників – стевіозиду, екстрактів та іншої продукції [57].

Інтенсивна технологія вирощування стевії забезпечує:

- стабільно прогнозований врожай на рівні 1,5-2 т сухого листа з 1 га;
- дохідність виробництва в умовах складної неврегульованої політики в державі;
- підвищення якості сировини;
- завантаження переробників якісною сировиною [53].

### **3.3 Прогнозування ефективності реалізації стратегічних напрямів управління ефективністю діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» через удосконалення системи його hr-менеджменту**

Для вирішення проблеми пріоритетності інвестування у запропоновані проекти, перш за все, надважливим є визначення економічної ефективності кожного із заходів, запропонованого до впровадження на ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» в середньому на 3 роки вперед. Менеджмент зацікавлений у економічному результаті, який може отримати підприємство внаслідок інвестування у певний захід чи групу заходів. Оскільки, запропонована стратегія включає в себе 4 різних напрями, оцінимо ефективність кожного.

1. Розробка нового товару – цукрозамінник стевія.

Ризики:

- проблеми з вирощуванням якісного насіння і отримання розсади;
- існування конкуренції з дешевшими штучними цукрозамінниками.

Перевага для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»:

– соціальна ефективність: в результаті розробки та освоєння в межах проекту високоефективних моделей вирощування стевії, глибоких структурних та якісних змін буде створено стабільну базу для функціонування виробництва екологічно чистої продукції. Так, згідно з проектом, за 1 рік створюються нові робочі місця та підвищиться кваліфікація кадрів у зв'язку з необхідністю експлуатації складної техніки, застосуванням хімічних речовин та вирішення стандартних агротехнічних проблем. В подальші 2 роки соціальна ефективність для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» буде реалізовуватися у напрямі зростання вживання натуральних екологічно чистих цукрозамінників, а отже і зростання лояльності покупців до підприємства. Позиціонування ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» як відповідального перед суспільством та екологією підприємством;

– імідж підприємства: протягом наступних 3 років підвищення пізнаваності бренду ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», за рахунок поступової появи нових логістичних зав'язків та високої якості продукту;

– страхування від збитків: існування широкої диверсифікації продукції на ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» працюватиме, як захист від збитків. Оскільки за умови неврожайності одного виду продукції, інший вид витягне підприємство. Неврожайність та природні умови є непередбачуваним фактором, тому врахування такої тенденції актуальне на подальші 3 роки функціонування підприємства;

– екологічний стан: екологія стевії як природного підсолоджувача полягає у мінімальному застосуванні отрутохімікатів та хімічних засобів, раціональному використанню факторів довкілля; зменшенню негативного впливу на природні ресурси. Дає ефект на 1 рік впровадження даної позиції на ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», далі лише підтримуюча позиція[54].

– покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

Потенційна місткість українського ринку стевії у сухому листі становить 3000 тонн. Реальне вирощування нині становить 60 тонн. В перспективі ємність ринку може розширюватися за рахунок збільшення продуктивності та розширення площ під природнім цукрозамінником. Урожай обліковується в сухому листі, яке є сировиною для одержання екстрактів (сиропів) – вижимки на дистильованій воді з концентрацією 60% [57].

Приблизний обсяг фінансування протягом 3х років становить 53 900 тис. грн.

Розглянемо організацію виробництва інноваційної продукції при середній світовій ціні (без ПДВ) 250 грн. (9 \$ / кг) за 1 кг сухого листа (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Результативні показники вирощування стевії

Площа, га	Урожайність т/га	Валовий збір сировини, т	Сухе листя стевії, т	Вартість сухого листя стевії, грн/т
50	20	1000	100	250 000

Джерело: [54]

Для залучення ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» в дану сферу діяльності важливе значення має фінансовий прогноз. Структура витрат для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» наведена в табл. 3.7. Прогнозування фінансових результатів для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» подано у фінансовому плані, табл. 3.8.

Таблиця 3.7 – Структура витрат запропонованого проєкту для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Структура витрат	Ціна, тис. грн
Теплиці з системою зволоження	2170
Краплинне зрошення	300
Сушка	780
Розфасовка	900
Оплата праці	1500
Енергетичні та водні ресурси	100
Добрива	1000

Далі проведемо прогнозування фінансових результатів вирощування стевії, табл.3.8.

Відповідно до розрахунків термін окупності інноваційного продукту для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» становитиме:

$$17968750/18250000 = 1 \text{ рік}$$

Слід зазначити, що в Україні сьогодні потенціал зростання виробництва та реалізації стевії. Про це свідчать запропоновані Інститутом інноваційного провайдингу НААН інноваційний бізнес-проєкт з вирощування стевії на основі

нової інтенсивної технології її вирощування, який є перспективним і прибутковим, із терміном окупності витрат 1 рік. Проєкт є перспективним, його середньорічна реалізація принесе понад 718 250 тис грн. з 50 га в рік при рентабельності виробництва 91 відсоток.

Таблиця 3.8 – Прогноування фінансових результатів вирощування стевії (тис. грн) для ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік, тис.грн			Усього, тис. грн, %
	2023	2024	2025	
Виручка від реалізації сухого листя(100 тонн/рік)	25000	25000	25000	75000
Витрати на виготовлення листя стевії	6750	6750	6750	20250
Прибуток	18250	18250	18250	54750
Рентабельність	97,3	97,3	97,3	97,3

2. Впровадження digital-agro системи у діяльність ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Ефективність такого впровадження буде оцінюватись на прикладі успішного впровадження аналогічного проєкту на підприємстві ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод».

Прогнозована перевага для ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»:

– соціальна ефективність: створення нових робочих місць, притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та поліпшення якості життя.

– імідж підприємства: існування ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на розвиток;

– екологічний стан: щоденний моніторинг стану ґрунту дозволить вирощувати здоровіші рослини, що дають більше врожаю. Це означає, що на їх вирощування знадобиться не тільки менше води, але і шкідливих хімічних елементів – стимуляторів росту;

- покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Наведемо динаміку змін показників для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» після впровадження діджиталізації (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Динаміка зміни виробничих показників для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» після впровадження діджиталізації

Показники	Динаміка, % 1 рік	Динаміка, % 2 рік	Динаміка, % 3 рік
Поточні показники врожайності	+15	+20	+25
Обсяг використаних ресурсів	-5	-7	-10
Можлива помилка фахівців	-10	-12	-15
Продуктивність техніки	+5		
Витрати на паливно-мастильні матеріали	-2	-5	-

Програмування посівних комплексів (сівалок) дозволить ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» знизити кількість висіяного насіння, забезпечити рівномірні сходи та запланований урожай. Іноді врожайність культури знижується, коли насіння висівається занадто багато, і вони розташовані дуже близько один до одного. Це також призводить до їх перевитрати в розрахунку на га землі. Завдяки незагущеним посівам приріст врожаю існує на рівні 2%, а також економить близько 3-5 євро на гектар за рахунок ефективного використання посівного матеріалу [57].

Термін окупності, запропонованих вище, технологій не перевищує одного-двох виробничих сезонів.

До прикладу, бюджет проєкту управління земельним банком для ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» з 10 000 га становить близько \$ 30 000. При цьому після впровадження системи економічний ефект перевищує \$ 300 000. Площі 550 га використання змінних норм внесення добрив при посіві дозволяє заощадити до 20 т аміачної селітри (при ціні 7000 грн / т це 140 тис. грн). При використанні даних щодо рельєфу поля, можна регулювати кількість посівного матеріалу. Наприклад, при засіву 100-гектарної поля за фіксованою нормі

потрібно 7,5 млн насіння. Використовуючи диференційовані норми, кількість зменшується до 7 млн. Насіння, зекономленої різницею можна засіяти ще майже 7 га [55].

3. Підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Прогнозована перевага:

– соціальна ефективність: можливість горизонтального та вертикального просування за посадою, освоєння нових професій, безболісна адаптація персоналу до нового виду техніки та технологій [56].

– покращення фінансово-економічного стану: при проходженні підвищення кваліфікації продуктивність праці на одного працівника зростає в середньому на 20 %, тобто :

$$90000 \cdot 1,2 = 108\ 000 \text{ тис грн}$$

$$108\ 000 - 90\ 000 = 18\ 000 \text{ тис. грн}$$

Вартість навчання/людину = 1335 грн [57]. Припустимо, що 50 працівників (у зв'язку з впровадженням високотехнологічного обладнання) пройдуть підвищення кваліфікації, тобто витрати становитимуть 6 675 тис.грн. Економічний ефект = 18 000 – 6 675 = 11325 тис. грн лише в перший рік.

Продемонструємо приблизні витрати та економічні ефекти на наступні 2 роки також. Вважаємо, що впровадження нової позиції товару ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» на ринку, потребує висококваліфікованих кадрів та програми залучення нових працівників дозволять підвищувати кількість працівників в підприємстві в середньому на 300 чол.

Таблиця 3.10 – Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від впровадженого проекту для ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Роки	Продуктивність праці	Кількість працівників	Вартість навчання/людина	Вартість навчання, тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
2022	+20%	5000	1335	6675	11325
2023		5300		7075	13023
2024		5600		7476	14976,5
2025		5900		7876	17222,9

З таблиці 3.10 видно, що всі проекти є вигідними та доцільними в економічному та соціальному планах. Також жодна планована зміна не суперечить головній місії ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», а навпаки, стає ще однією ланкою до її здійснення.

Побудуємо діаграму Ганта для зображення графіку основних робіт щодо діджиталізації ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» (рис.3.5).

Завдання	01. 2022	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01. 2023
Визначення базових засад проекту													
Залучення зовнішніх партнерів													
Створення єдиної диджитал-платформи													
Закупівля техніки та облаштування полів													
Внесення в систему базової інформації про поля													
Формування карт-завдань для техніки													
Розбивання полів на «зони продуктивності»													
Найм внутрішньої ІТ команди													
Збір урожаю													
Моніторинг та коригування виробничого плану													

Рисунок 3.5 – Діаграма Ганта щодо діджиталізації ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Підсумки дослідження формуємо у вигляді таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Опис запропонованих стратегічних змін через удосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» та їх ефективності

Складові стратегії	Соціальна ефективність	Імідж підприємства	Економічна ефективність	Екологічний стан
Удосконалення системи hr-менеджменту → Диджиталізація	Створення нових робочих місць, притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та поліпшення якості життя	Існування підприємства на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на розвиток;	Поточні показники врожайності: +15-25% Обсяг використаних ресурсів: -10%. Можлива помилка фахівців: -15% Продуктивність техніки: +5% Витрати на паливно-мастильні матеріали: -5%	Щоденний моніторинг стану ґрунту дозволить вирощувати здоровіші рослини, що дають більше врожаю. Це означає, що на їх вирощування знадобиться не тільки менше води, але і шкідливих хімічних елементів - стимуляторів росту
Заохочення розвитку персоналу → Підвищення кваліфікації персоналу	Можливість горизонтального та вертикального просування за посадою, освоєння нових професій, безболісна адаптація працівників до нового виду техніки		Економічний ефект = 18 000 – 6 675 = 11325 тис. грн лише за перший рік	
Заохочення до розробки та реалізація нових креативних, інноваційних ідей → Виробництво стевії	Створюються нові робочі місця та підвищиться кваліфікація кадрів у зв'язку з необхідністю експлуатації складної техніки, застосуванням хімічних речовин та вирішення стандартних агротехнічних проблем	Активізація впізнаваності бренду, за рахунок нових логістичних зав'язків та високої якості продукції;	Проект є перспективним, його середньорічна реалізація принесе понад 718 250 тис грн з 50 га в рік при рентабельності виробництва 91%	Екологічність стевії як природного підсолоджувача полягає у мінімальному застосуванні отрутохімікатів та хімічних засобів, раціональному використанню факторів довкілля; зменшенню негативного впливу на природні ресурси

Отже, з проведених досліджень можна зробити висновок, що запропонована стратегія, що реалізується завдяки удосконаленню системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу для підприємства, що досліджується.

### **Висновки до розділу 3**

Аналітичний огляд стану фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» засвідчив, що підвищення ефективності діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, кадри та технічне забезпечення. Актуальним аспектом дослідження стратегічного управління підприємства є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Важливість підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління в системі hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» процесом безперервним та динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію.

Стратегічне контролювання, як завершальний етап у процесі стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – це особливий вид управлінської діяльності на цьому підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Головна мета стратегічного контролювання в системі hr-менеджменту – сприяти зближенню фактичних та бажаних результатів роботи,

що виконується, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

При розробці стратегії hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», на нашу думку, слід спиратись на місію підприємства, що має бути сформовано, як – стати високотехнологічною інноваційною компанією в Україні з пізнаваням у всьому світі брендом, бездоганною репутацією, привабливу для акціонерів та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів та надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику. А також у процесі своєї діяльності дотримується принципів сталого розвитку, як з економічної, так і з екологічної та соціальної точок зору.

Внесення змін до політики, практики, а також процедур реалізації стратегії удосконалення системи стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» передбачає розробку та реалізацію нової стратегічної програми, яка повинна забезпечити: задоволення потреб споживачів товарами, що повніше задовольняють вимогам ринку, ніж товари конкурентів; концентрацію уваги на інвестуванні в інноваційне технічне обладнання задля забезпечення зростання обсягів агровиробництва, спрощення бізнес-процесів на підприємстві, мінімізувати ризики корупції, підготовку персоналу відповідної кваліфікації; необхідною кількістю кваліфікованого персоналу з постійною підтримкою його розвитку; досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології; розвиток підприємства шляхом сприяння розвитку соціальної, економічної та екологічної сфери, що пов'язані з діяльністю та досягненням стратегічних цілей.

Ключові напрями та заплановані результати реалізації стратегічних заходів ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» на наступні три роки містять такі складові: забезпечення підприємства необхідними висококваліфікованими кадрами, що забезпечить раціоналізацію чисельності персоналу, підвищення його кваліфікації, подолання нестачі у фахівцях певних профілів, особливо тих, чия робота пов'язана з розробкою та впровадженням сучасних технологій;

вдосконалення кадрової політики, що активізує приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя персоналу, підтримання іміджу підприємства як такого, що базується на принципах сталого розвитку; підвищення технологічних можливостей підприємства дозволить мінімізація витрати, підвищити ефективність виробництва, розвивати системи безвідходного виробництва, спрощення бізнес-процесів; розробка нового товару сприятиме подоланню конкуренції з товаром-замінником, шляхом впровадження такого товару у виробництво, введенню на ринок якіснішого та дешевого цукрозамінника, ніж представлено на ньому, збільшенню прибутку та нарощення позитивного іміджу.

Розраховано економічну ефективність, рекомендованих проєктів. Виявлено, що жодна запланована зміна не суперечить головній місії ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», а навпаки, стає ще однією ланкою до її здійснення. Побудовано діаграму Ганта для зображення графіку основних робіт щодо диджиталізації ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод

Запропоновані стратегічні зміни, що реалізується завдяки удосконаленню системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу для підприємства, що досліджується.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проблематики удосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» нами сформовано такі висновки.

Персонал – це особовий склад працівників організації, який працює за наймом, що виконує виробничі та управлінські операції та володіє певними ознаками, без якого б організація не набувала розквіту і досягала успіхів. Для успішного розвитку роботи підприємства персонал зобов'язаний дотримуватись основних цілей, завдань та функцій, а також адаптуватися до умов праці під час різноманітних сучасних викликів та криз. Стратегія hr-менеджменту повинна враховувати інтереси керівництва та персоналу підприємства (організації). Ефективне функціонування суб'єкта економіки в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі HR-менеджменту буде сформована стратегія та політика, які визначатимуть принципи оцінки компетентностей, відбору, розвитку, мотивації працівників, здатних на високопрофесійному рівні реалізовувати заплановані рішення. Зарубіжний досвід у сфері HR-менеджменту свідчить, що за останнє десятиріччя керівники підприємств та кадрових служб акцентують свою увагу, перш за все, на розвитку людських ресурсів, тому багато компаній світу вважають найбільш пріоритетним способом конкурентної боротьби саме розвиток персоналу, його інтелект. Отже, HR-менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань та досягнення перспективних цілей, виконання її місії у суспільстві. Таким чином, HR-менеджмент в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

Організації змушені змінюватися, застосовувати інші підходи до функціонування, що пов'язано з пандемією та іншими, новими сучасними викликами, зокрема, російсько-українська війна також змусила перефармотувати,

роботу багатьох, не лише українських компаній. Разом з тим, саме HR відіграє центральну роль у створенні та забезпеченні організаційної стійкості та гнучкості. CHRO та їхні команди можуть залучати таланти до формування та реалізації бізнес-стратегій організації, сприяти впровадженню змін у трьох основних сферах функціонування організації (ідентичності, спритності та масштабованості), а також дотримуватися дев'яти обов'язкових вимог, що витікають з них.

Більш гнучка та чутлива модель функціонування допоможе організації сприймати майбутні демографічні зміни та інші зміни розвитку робочої сили. Міленіали стають домінуючою групою серед персоналу (покоління Z поступово відходить), створюючи нові виклики для організації для задоволення своїх потреб.

Швидке поширення цифрових технологій та автоматизація кардинально змінюють глобальну економіку, вже зараз половину завдань виконують люди автоматизовано. Ці тенденції не нові, але вони швидко наближають переломні моменти діяльності організації, впливають на зміну її розміщення. CHRO можуть допомогти керівництву трансформувати їх HR-політику через: розробку та зміцнення нових чітких пріоритетів; застосування модифікованих способів роботи, в тому числі швидких ітерацій з бізнесом та пошуком тісного зворотнього зв'язку; вдосконалення набору кадрових навичок з активізацією гнучкості та цифрових можливостей.

Незважаючи на те, що багаточисельні сучасні виклики є значним випробуванням для організації, саме вони надають можливість відділу кадрів прискорити їх перехід від сервісної до стратегічної функції, допомоги сформувати значно динамічнішу організацію, яка готова зустріти посткризове майбутнє.

За результатами аналізу ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» нами зроблені такі висновки.

Українці у 2022-2023 рр. будуть забезпечені цукром, запасів може вистачити навіть на подальші роки, якщо виробники плануватимуть його притримати. Проте подальше вирощування цукрового буряку є під питанням. У зв'язку з воєнними діями, збільшенням виробничих витрат, логістичними та складськими складнощами

господарства відмовлятимуться вирощувати цукровий буряк. Як наслідок, у додачу до інших труднощів, цукрові заводи залишаться без сировини, а Україна – без свого цукру. З метою запобігання такої катастрофічної ситуації для традиційної галузі української промисловості, як цукроваріння, українському Уряду потрібно врахувати досвід ЄС щодо підтримки вирощування цукрового буряку, а також інших стимулюючих заходів для виробників цукру

Предметом діяльності ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» є більше 240 видів діяльності, зокрема, основні з них виробництво та реалізація цукру, жому, меляси та іншої продукції.

Показники ефективності функціонування ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» змінюються циклічною. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. на 204568,000 тис.грн скоротився, а до 2021 р. зріс на 648649,000 тис.грн. Чисельність персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» зросла на 28 осіб 2020 року та скоротилася на одну особу наступного року. Фонд заробітної плати штатних працівників та середньомісячна заробітна плата працівників підприємства змінювалися практично однаково, зокрема, 2021 року фонд зарплати персоналу збільшився на 20,95 %, середньомісячна зарплата зросла на 21,24 відсотки. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» з скороченням його чисельності зменшилася на 24,53 відсотки. Разом з тим, 2021 року продуктивність персоналу ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», як виручка від реалізації, збільшилася більше ніж на 75,0 відсотків.

Зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод» відображає тенденцію, що властива була також для виручки з реалізації продукції: в 2020 році вона скоротилася майже на 26,0 %, а 2021 року зросла більше ніж на 81,0 відсоток. Витрати на 1 грн реалізації протягом розрахункового періоду практично не змінювалися. Досить негативні тенденції відображають показники чистого прибутку та рентабельності, що 2020 року показали позитивний стрибок, а наступного ж року продемонстрували значне падіння.

Вартість основних засобів ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Зростання фондівіддачі зберігається лише завдяки зростанню чистого доходу, однак не свідчить про ефективніше використання основних засобів, чи їх оновлення.

Щодо складу й структури майна ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», слід зазначити, левову частку його займають саме оборотні активи, які перевищують обсяг необоротних 2019 року майже в 4 рази, 2020 року – в 2 рази, 2021 року – втричі

В процесі оцінювання ефективності функціонування системи hr-менеджменту підприємств цукрової промисловості, були виявлені такі недоліки системи ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та переважної більшості досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, недостатня відповідність системи hr-менеджменту структурі управління, недосконалий взаємозв'язок системи hr-менеджменту з середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість системи hr-менеджменту, не завжди присутній тісний зворотний зв'язок. Тобто, рівень розвитку системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» у цілому є середнім і потребує рекомендацій щодо вдосконалення та модернізації

Аналітичний огляд стану фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» засвідчив, що підвищення ефективності діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, кадри та технічне забезпечення. Актуальним аспектом дослідження стратегічного управління підприємства є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Важливість підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління в системі hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» процесом безперервним та динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію.

Стратегічне контролювання, як завершальний етап у процесі стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» – це особливий вид управлінської діяльності на цьому підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Головна мета стратегічного контролювання в системі hr-менеджменту – сприяти зближенню фактичних та бажаних результатів роботи, що виконується, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

При розробці стратегії hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», на нашу думку, слід спиратись на місію підприємства, що має бути сформовано, як – стати високотехнологічною інноваційною компанією в Україні з пізнаваням у всьому світі брендом, бездоганною репутацією, привабливу для акціонерів та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів та надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику. А також у процесі своєї діяльності дотримується принципів сталого розвитку, як з економічної, так і з екологічної та соціальної точок зору.

Внесення змін до політики, практики, а також процедур реалізації стратегії удосконалення системи стратегічного hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» передбачає розробку та реалізацію нової стратегічної програми, яка повинна забезпечити: задоволення потреб споживачів товарами, що повніше задовольняють вимогам ринку, ніж товари конкурентів; концентрацію уваги на інвестуванні в інноваційне технічне обладнання задля забезпечення зростання обсягів агровиробництва, спрощення бізнес-процесів на підприємстві, мінімізувати ризики корупції, підготовку персоналу відповідної кваліфікації; необхідною кількістю кваліфікованого персоналу з постійною підтримкою його розвитку; досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології; розвиток підприємства шляхом сприяння розвитку соціальної,

економічної та екологічної сфери, що пов'язані з діяльністю та досягненням стратегічних цілей.

Ключові напрями та заплановані результати реалізації стратегічних заходів ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» на наступні три роки містять такі складові: забезпечення підприємства необхідними висококваліфікованими кадрами, що забезпечить раціоналізацію чисельності персоналу, підвищення його кваліфікації, подолання нестачі у фахівцях певних профілів, особливо тих, чия робота пов'язана з розробкою та впровадженням сучасних технологій; вдосконалення кадрової політики, що активізує приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя персоналу, підтримання іміджу підприємства як такого, що базується на принципах сталого розвитку; підвищення технологічних можливостей підприємства дозволить мінімізувати витрати, підвищити ефективність виробництва, розвивати системи безвідходного виробництва, спрощення бізнес-процесів; розробка нового товару сприятиме подоланню конкуренції з товаром-замінником, шляхом впровадження такого товару у виробництво, введенню на ринок якіснішого та дешевого цукрозамінника, ніж представлено на ньому, збільшенню прибутку та нарощення позитивного іміджу.

Розраховано економічну ефективність, рекомендованих проєктів. Виявлено, що жодна запланована зміна не суперечить головній місії ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», а навпаки, стає ще однією ланкою до її здійснення. Побудовано діаграму Ганта для зображення графіку основних робіт щодо диджиталізації ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». Запропоновані стратегічні зміни, що реалізується завдяки удосконаленню системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу для підприємства, що досліджується.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Loosemore, M., Dainty, A., Lingard, H.: Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operation Approaches. Spon Press (2003)
2. Garavan, T.N., Bamicle, B., O'Sulleabhain, F.: Management development: contemporary trends, issues and strategies. *J. Eur. Ind. Training* 23(4/5), 3–12 (1999)
3. Hodgetts, R.M., Luthans, F., Slocum, J.W.: Strategy & IHRM initiatives for the 00s environment: redefining roles & boundaries, linking competencies & resources. *Organ. Dyn.* 28(2), 7–21 (1999)
4. Losey, M.R.: Mastering the competencies of HR management. *Hum. Res. Manag.* 38(2), 99–111 (1999)
5. Byars, L., Rue, L.: Human resource management. In: Byars, L., Rue, L. (eds.) *Human Resource Management*, 8th edn, pp. 19–37. McGraw-Hill/Irwin, New York (2006)
6. Pirzada, D.S., Hayat, F., Ikram, A.A., Ayub, M., Waheed, K.: Impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Eur. J. Bus. Manag.* 5(10), 163 (2013)
7. Gould-Williams, J.: The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 14(1), 28–54 (2003)
8. Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F., Bjorkman, I.: The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 14(8), 1391–1406 (2003)
9. Wright, P.M., Garden, T.M., Moynihan, L.M.: The impact of HR practices on the performance of business units. *Hum. Res. Manag. J.* 13(3), 21–36 (2003)
10. Tessema, M., Soeters, J.: Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 17(1), 86–105 (2006)

11. Qureshi, T.M., Akbar, A., Khan, M.A., Sheikh, R.A., Hijazi, S.T.: Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *Afr. J. Bus. Manag.* 4(7), 1281–1288 (2010)
12. Siebers, P.O., Aickelin, U., Battisti, G., Celia, H., Clegg, C., Fu, X., Peixoto, A.: *Enhancing Productivity: The Role of Management Practices*. The University of Nottingham, Nottingham (2008)
13. Schuler, R.S., Jackson, S.E.: Linking competitive strategies with human resource management practices. *Acad. Manag. Executive* 1(3), 207–219 (1987)
14. Armstrong, M.: *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th edn. Kogan Page, London (2009)
15. Johnason, P.: HRM in changing organizational contexts. In: Collings, D.G., Wood, G. (eds.) *Human Resource Management: A Critical Approach*, pp. 19–37. Routledge, London (2009)
16. Collings, D.G., Wood, G.: Human resource management: a critical approach. In: Collings, D. G., Wood, G. (eds.) *Human Resource Management: A Critical Approach*, pp. 1–16. Routledge, London (2009)
17. Delery, J.E., Doty, D.H.: Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Acad. Manag. J.* 39(4), 802–883 (1996)
18. Paauwe, J., Boon, C.: Strategic HRM: a critical review. In: Collings, D.G., Wood, G. (eds.) *Human Resource Management: A Critical Approach*, pp. 38–54. Routledge, London (2009)
19. Klerck, G.: Industrial relations and human resource management. In: Collings, D.G., Wood, G. (eds.) *Human Resource Management: A Critical Approach*, pp. 238–259. Routledge, London (2009)
20. Minbaeva, Dana B.: HRM practices and MNC knowledge transfer. *Pers. Rev.* 34(1), 125–144 (2005)
21. Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17, 99–120 (1991)

22. Jackson, S.E., Schuler, R.S.: *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, 7th edn. South-Western College Publishing (Thomson Learning), Cincinnati, OH (2000)
23. Pfeffer, J.: *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston (1994)
24. Caliskan E.N.: The impact of strategic human resource management on organization reference. *J. Naval Sci. Eng.* 6(2), 100–116 (2010)
25. Long, C.S., et al.: The impact of human resource management practices on employees turnover intention: a conceptual model. *Interdisc. J. Contemp. Res. Bus.* 4(2), 629 (2012)
26. Mansour, M.: *HR Practices Impact on Firm Performance: An Empirical Study*. King Fahd University of Petroleum and Minerals, management and Marketing Department (2011)
27. Jahanian, A., et al.: human resource management and productivity: a comparative study among banks in Bahawalpur division. *Eur. J. Bus. Manag.* 4(8), 253 (2012)
28. Boohene, R., et al.: The effect of human resource management practices on corporate performance: a study of graphic communication group limited. *Int. Bus. Res.* 4(1), 266 (2011)
29. Patel, S.C., et al.: Human resource management practices: a comprehensive review. *Pak. Bus. Rev.* (2012)
30. Huselid, M.: The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate finance performance. *Acad. Manag. J.* 38(3), 635–670 (1995)
31. Arthur, J.: Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Acad. Manag. J.* 37, 670–687 (1994)
32. Terpstra, D.E., Rozell, E.J.: The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Pers. Psychol.* 46, 27–48 (1993)
33. Gerhart, B., Milkovich, G.T.: Employee compensation: research and practice. In: Dunette, M. D., Hough, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and*

Organizational Psychology, vol. 3, pp. 481–569. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA (1992)

34. Kinicki, A., Kreitner, R.: *Organisational Behaviour*. McGraw-Hill, New York (2007)

35. MacDuffie, J.: Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Ind. Labour Relat. Rev.* 48, 197–221 (1995)

36. Elnaga, A., Imran, A.: The effect of training on employee performance. *Eur. J. Bus. Manag.* 4 (5), 137–147 (2013)

37. Guest, D.: Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *J. Ind. Relat.* 44(3), 335–358 (2002)

38. Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th edn. Kogan Page, London (2000)

39. Aguinis H.: *Performance Management*, 2nd edn. Person Education, Inc., publishing as Prentice Hall (2009)

40. Ghebregiorgis, F., Karsten, L.: Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospect. *Empl. Relat.* 28(2), 144–163 (2006)

41. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, New York, NY: Random House Trade Paperbacks, 2012.

42. Aaron De Smet, Chris Gagnon, and Elizabeth Mygatt, “Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company,” January 11, 2021, McKinsey.com.

43. Asmus Komm, Florian Pollner, Bill Schaninger, and Surbhi Sikka, *The new possible: How HR can help build the organization of the future* [Electronic resource]. – Access mode: file:///C:/Users/shele/Downloads/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future.pdf

44. Scania Annual and Sustainability Report 2019, Scania, scania.com

45. Dominic Barton, Dennis Carey, and Ram Charan, "People before strategy: A new role for the CHRO," *Harvard Business Review*, July– August 2015, Volume 93, Number 7–8, pp. 62–71, hbr.org.
46. Survey of human-resources leaders at "Reimagine: Organizing for the future," a McKinsey virtual conference held in June 2020.
47. Of 268 selected initiatives; question: As an HR leader, what are your top 3 priorities for the next 18–24 months? Source: HR Leader Survey, The Role of HR During Uncertainty and Beyond, virtual conference, May 2020.
48. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2012. – 238 с.
49. Гайдук А. Б. Управління персоналом: конспект лекцій / Анна Богданівна Гайдук, Юрій Володимирович Огерчук; – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2017. – 100 с.
50. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія] / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
51. Залюбінська Л. М. Управління персоналом : Ч. 1 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; – Одеса : Одеський нац. ун-т, 2016. – 252 с.
52. Коpecь Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Коpecь, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2014. – № 811 : Логістика. – С. 168–175.
53. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: «Коридор». – 2003. – 296с. 7. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : [монографія] / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко. – Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. – 159 с.
54. –Бугас В.В., Бугас В.В., Кочірко М.Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/shele/Downloads/140-

%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-241-1-10-20220124%20(1).pdf.

55. Чи буде цукор в Україні? Прогноз та аналітика від Олександра Коротинського. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/blog/read/2912-chi-bude-tsukor-v-ukrayini-prognoz-ta-analitika-vid-oleksandra-korotinskogo>

56. «Цукровий голод» нам не загрожує, але низьких цін не буде. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3558837-cukrovij-golod-nam-ne-zagrozue-ale-nizkih-cin-ne-bude.html>

57. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. - Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.

58. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с.

59. Рачинський А.П. Управлінський аудит в системі управління персоналом /А.П. Рачинський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R\\_5/08rapsup.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf).



Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

ID перевірки:  
1013331552

Дата перевірки:  
19.12.2022 19:35:48 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата заїту:  
19.12.2022 19:52:35 EET

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Пасічник

Кількість сторінок: 179 Кількість слів: 43923 Кількість символів: 309832 Розмір файлу: 3.27 MB ID файлу: 1013090979

13.3%

## Схожість

Найбільша схожість: 2.8% з Інтернет-джерелом (<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/140/12...>)

11.6% Джерела з Інтернету 504

Сторінка 181

4.18% Джерела з Бібліотеки 117

Сторінка 186

## 0.28% Цитат

Цитати 22

Сторінка 187

Посилання 1

Сторінка 188

0%

## Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 32

Thu Dec 22 13:22:20 EET 2022, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 2.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 12%

ID: 110446 Название: Удосконалення системи hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод») Добавлено в БД: 2022-12-22 Авторы: Пасічник Юлія Олегівна Руководители: Шелест Є. О. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	133679	821	7187 (5%)	71 (9%)

## Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Пасічник Юлія Олегівна на захист дипломного проєкту (роботи)  
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Удосконалення системи ІТ-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету

*[Signature]*  
(підпис)

Михайло Карпенко  
(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Пасічник Ю. О. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2021 по 2022 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 62,50 %, добре 37,50 %, задовільно 0,00 %. шкалою ЄКТС: А 37,50 %, В 0,00 %, С 62,50 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

*[Signature]*  
(підпис)

(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)  
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Пасічник Ю.О. виконав дипломний проєкт на тему удосконалення системи ІТ-менеджменту підприємства. Дипломна робота має теоретичне, а також практичне значення з точки зору розробки кар'єри спеціаліста економіки на управлінській системі управління ІТ-менеджменту підприємства. Дипломна робота зробила внесок в розвиток науки на нашому рівні, а саме розробку системи оцінки дипломного проєкту (роботи).

Керівник дипломного проєкту

*[Signature]*  
(підпис)

Віктор Шенечко  
(ім'я, прізвище)

" 16 " 12 2022 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (робота) розглянуто. Студент Пасічник Ю. О. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

Інформатика у процесі економіки  
(назва)

*[Signature]*  
(підпис, ім'я, прізвище)

" 16 " 12 2022 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Пасічник Юлія Олегівна

Тема дипломної роботи: «Удосконалення системи hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)»

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень:    ; кількість сторінок записки: 93

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні основи управління системою hr-менеджменту підприємства 2. Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод» 3. Формування та реалізація стратегічних управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування системи hr-менеджменту ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління удосконаленням системи hr-менеджменту підприємства. У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності, економічної ефективності функціонування та рівня конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод». У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи управління hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»)
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленого набору стратегій спрямованих на удосконалення системи управління hr-менеджменту підприємства (на прикладі ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»).
5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Карпенко В.І., д.т.н., доцент ДНУ

«21» 12 2022 року

  
Підпис