

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Розвиток системи управління персоналом підприємства
(на прикладі ТОВ «Фарт», м. Хмельницький)»

ДРБА. 17328.01.02.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАМ-19-1

Підпис

О.О.Босюк

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 201__ р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Босюк О.О. Розвиток системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Фарт», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 105 с., 21 рисунки, 25 таблиць, 34 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретичні основи управління персоналом в системі менеджменту підприємства. Визначено сутність, мету та роль управління системи управління персоналом. Розглянуто сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом та особливості управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання.

Проведено аналіз фінансово-господарської та системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ» за 2017-2019рр.

Визначено та обґрунтовано стратегічні напрями вирішення проблем у галузі використання персоналу підприємства. Наведено рекомендації щодо удосконалення системи оцінки персоналу та мотивації праці на підприємстві, а також управління кадровою безпекою ТОВ «ФАРТ».

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність, мета та роль управління персоналом в системі менеджменту підприємства	7
1.2 Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом	16
1.3 Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання	24
Висновки до першого розділу	35
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРТ»	37
2.1 Загальна характеристика підприємства	37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	40
2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства	43
2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	50
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	56
Висновки до другого розділу	65
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРТ»	66
3.1 Стратегічні напрями вирішення проблем у галузі використання персоналу підприємства	66
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи оцінки персоналу та мотивації праці на підприємстві	76
3.3 Управління кадровою безпекою підприємства	90

Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	102
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств, що обумовлює актуальність даної теми.

Управління персоналом - це ключова складова в системі управління підприємством та невід'ємна частина стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства. Розвиток персоналу та кадрової політики є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах постійних змін та нестабільності зовнішнього середовища.

Вивчення наукової літератури, свідчить про зацікавленість до даної тематики як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства.

Метою дипломної роботи є визначення ролі управління персоналом підприємств у забезпеченні сталого розвитку. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання, як:

- проаналізувати визначення та взаємозв'язок системи управління персоналом і концепції розвитку підприємства;
- визначити принципи та основні інструменти управління персоналом та їх взаємодію в процесі забезпечення розвитку підприємства;
- проаналізувати на прикладі конкретного підприємства ефективність кадрової діяльності та системи управління підприємством;
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси ефективного формування кадрового потенціалу та розвиток системи управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних засад формування та управління персоналом на підприємстві.

Під час виконання дипломної роботи було використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу; групування; аналогії; графічний; табличний; метод логічного узагальнення тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета та роль управління персоналом в системі менеджменту підприємства

Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва підприємств.

Зміни, що відбуваються в системі функціонування сучасних підприємств, посилюють інтерес до системи формування, розвитку та використання персоналу, оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, ефективне використання якого дає змогу досягти будь-яких цілей, які постають в діяльності підприємств.

Персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги до них.

Крім того, персонал – це колектив, кожен член якого має свої інтереси та вельми чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити.

Успіх розвитку будь-якої організації незалежно від роду та масштабів її діяльності безпосередньо залежить від ефективності роботи працівників. Отже, в

умовах ринкової економіки, коли конкурентоздатність підприємства стає головним чинником його розвитку, управління персоналом набуває особливої актуальності.

Значний внесок у розроблення сучасної оцінки якості персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності управління персоналом зробили відомі українські вчені. Однак проблеми формування та розвитку системи ефективного управління персоналом на підприємствах потребують вирішення.

Управління є різноманітним, тому існує в різних видах. Якщо узагальнити інформацію, то можна дати таке визначення поняття «управління»: це праця людей, спрямована на організацію й координацію діяльності трудових колективів та окремих працівників в процесі виробництва продукції, надання послуг.

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.

Управління персоналом багатогранний і виключно складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [1].

На сьогоднішній день існує досить багато підходів щодо визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління [2].

Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом» наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом»

Підхід	Суть поняття
--------	--------------

Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані
Управління персоналом як функція діяльності, характерна для всієї організації	Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості
Управління персоналом з методологічної точки зору	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності
Мотиваційний підхід	Управління персоналом – формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією
Системний підхід	Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом
Інтеграційний підхід	Управління персоналом – поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі - між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів

Проаналізувавши підходи щодо визначення поняття управління персоналом, можна зробити висновок, що воно являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі.

Отже, управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань [1].

Мета управління полягає в ефективному використанні робочої сили та обмежених ресурсів для досягнення бажаного й можливого стану виробництва [4].

Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися «не просто так», будучи орієнтованим на вирішення якихось проблем, що стоять нині перед організацією.

Важливим принципом управлінської діяльності є функціональна спеціалізація разом з універсальністю, тобто до кожного об’єкта управління має бути індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості та особливостям його функціонування [4].

Будь-який управлінський процес повинен ґрунтуватись на принципі послідовності. Це означає, що дії, з яких він складається, розташовуються в певному порядку як в просторі, так і в часі. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а вже потім осмислювати ситуацію. Часто послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, що припускає їх повторення через певні проміжки часу.

Управління має бути безперервним. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в організації та ухвалення зважених рішень, які належним чином виконуватимуться.

Нині важко знайти керівника, який би не чув про поняття «організаційна культура» («корпоративна культура»). Корпоративна культура виконує таку важливу функцію, як інтеграція процесів та ресурсів організації, що приводить до створення єдиного бачення майбутнього організації всіма співробітниками, творчо залученими в процес. Сильна корпоративна культура інтегрує всіх працівників організації навколо досягнення мети та завдань організації завдяки

досягненню особистих цілей робітників. Адаптація до зовнішнього середовища в умовах економічної кризи країни та всебічне втручання в процеси глобалізації стають одними з актуальних функцій корпоративної культури. Сильна корпоративна культура створює нове ставлення до якості продукції (послуг), що виражається в підвищенні рівня зацікавленості в результатах своєї праці, дбайливому ставленні до інструментів та засобів праці, а також дружньому та уважному ставленні до клієнтів організації, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку [6].

Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [5].

Розглядаючи поняття «управління», можемо виділити три основні аспекти, такі як зміст, організація та технологія управління [6].

Зміст управління полягає у виявленні та розробленні основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів, що дають змогу щонайкраще досягати поставлених цілей. Зміст управління залежить від цілей, завдань та конкретних особливостей виробництва, прийнятої технології виробництва, взаємозв'язків виробничих підрозділів, характеру основних та оборотних фондів, робочої сили та всієї системи виробничих стосунків.

Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати згідно із завданнями, що стоять перед підприємством [7].

Сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який отримав велике поширення й визнання та не втрачає своєї актуальності, досі вдосконалюючись та досліджуючись, є стратегічне управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом пов'язане зі стратегічним плануванням та досягненням певних показників на основі довгострокових цілей організації. Виходячи з цього, теорію стратегічного управління можемо застосувати до теоретичної бази для розвитку стратегічного управління діяльністю персоналу. При цьому стратегія не є детальним планом або програмою інструкцій. Стратегія є об'єднуючою темою, яка забезпечує узгодженість, задає загальний напрям рішень та дій людини й організації.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання прийнято виділяти два рівні стратегії, такі як корпоративна стратегія та бізнес-стратегія. Корпоративна стратегія визначає та встановлює широту діяльності компанії в галузях та на ринках, де вона конкурує. Бізнес-стратегія визначає те, як саме вона конкурує у вибраній галузі чи на певному ринку.

Процес формулювання та реалізації стратегії є результатом взаємопов'язаних рішень (рис. 1.1).

На рис. 1.1 добре простежується вплив людських ресурсів на формулювання та реалізацію корпоративної стратегії організації. Цей вплив відбувається через організаційну структуру та організаційну поведінку [7].

Організаційну поведінку слід розглядати як базові знання, володіння якими дає змогу лінійному та функціональному менеджеру (керівнику) зрозуміти причини й фактори поведінки людей в організації, отже, мати основу для підвищення ефективності управління трудовою діяльністю колективу та забезпечення конкурентоспроможності компанії.



Рисунок 1.1 - Зв'язок корпоративної стратегії з організаційною поведінкою

Отже, під час ухвалення рішення в галузі управління персоналом необхідно враховувати не тільки економічні аспекти, але й інтереси (потреби) працівників компанії.

Створення стратегічної системи управління персоналом слід розглядати як вкладення інвестицій в певну кількість ресурсів (людських, матеріальних та фінансових), щоб отримати бажані результати та досягти поставлених цілей в певний час.

Таким чином, стратегічне управління діяльністю трудового колективу розглядається в одному контексті зі стратегією організації. Спираючись на вже наявні особливості визначення успішної стратегії, можемо обґрунтувати ключові фактори успішного стратегічного управління персоналом:

- стратегічне управління персоналом має бути інтегроване в стратегію організації;

- організація розглядає свій персонал як основний ресурс компанії;
- управління діяльністю персоналу є невід’ємною частиною стратегічного управління організацією загалом;
- необхідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення сильних та слабких сторін в системі стратегічного управління персоналом;
- цілі повинні відповідати принципу SMART, тобто бути простими та зрозумілими (Specific), вимірюваними (Measurable), погодженими та орієнтованими на конкретні дії (Attainable), досяжними (Realistic), а також співвідноситися з певними часовими інтервалами (Time-based) (в нашому разі – довгостроковими).

Аналізуючи наявні теоретичні дані та висновки, можемо сформулювати таке визначення: стратегічне управління персоналом – це вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, за якого управління персоналом гнучким чином регулюється залежно від змін навколишнього середовища.

Організація управління характеризується побудовою раціональної системи управління шляхом виділення взаємопов’язаних рівнів, функцій та стадій управління. Розробляється ієрархічна структура органів управління, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій та наділяються правами й повноваженнями для їх виконання [4].

Основним змістом управління персоналом є багатогранний процес впливу суб’єкта на об’єкт управління. Елементи, на які спрямована діяльність управління, утворюють об’єкт управління. Зазвичай він має просторові межі та певне буття в часі.

Інакше втрачається конкретність, а самоврядування стає неможливим та безглуздим. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на

виробництві, а саме адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні [4].

Формою менеджменту персоналу, його зовнішньою очевидною ознакою є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом та об'єктом: від бесіди з претендентом на вакантну посаду до оцінювання діяльності трудових колективів та індивідів.

Сутність управління полягає в такому [4]: збирання, зберігання, оброблення та передача інформації; розроблення та ухвалення управлінських рішень; вироблення дій, що управляють, а також видача їх об'єкту управління; контроль виконання ухвалених рішень.

Внутрішню основу, а отже, сутність управління персоналом становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені вирішувати одну й ту саму проблему: як сформуванати відповідну систему управління, щоби забезпечити співробітництво працівників та успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі.

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватися на таких основних принципах [6], як принципи плановірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності.

Таким чином, розуміння та передбачення людської поведінки, а також управління нею в рамках організації орієнтовані на результативність, базуються на стратегії управління персоналом, можуть бути оцінені не тільки з точки зору процесу формування організаційної культури, але й перш за все з позиції результату ефективності спільної діяльності трудового колективу організації.

1.2 Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

Сучасні підприємства вимушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 1.2.

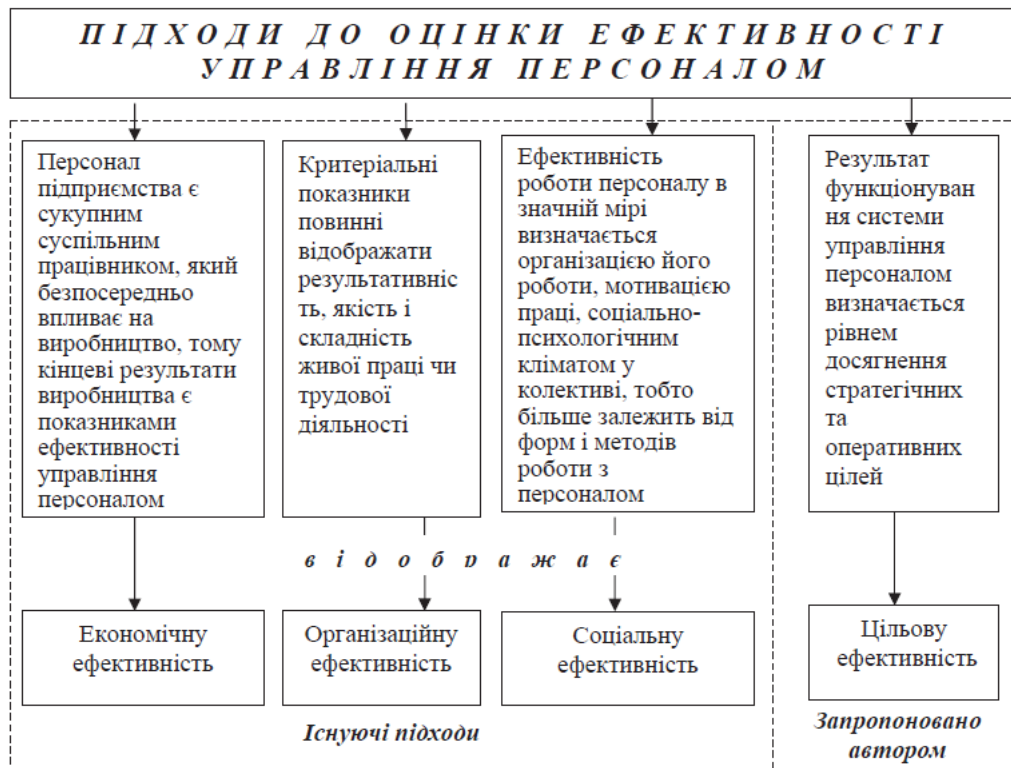


Рисунок 1.2 - Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід на перший план вносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремих працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід [14], згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

Найчастіше пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Окремо виділяють такі підходи, покладені в основу оцінки ефективності механізму управління персоналом [9]:

- оцінка ефективності управління персоналом, виходячи з органічної єдності управління і виробництва. Недоліком є те, що не визначається внесок управління персоналом в ефективність виробництва;

- акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Недолік цього підходу полягає у складності оцінки такого внеску через відсутність звітних показників.

Цікавий підхід запропоновано у [7], ефективність управління персоналом пропонується оцінювати за допомогою динамічного нормативу, тобто дається узагальнена оцінка окремих показників економічної ефективності при зіставленні її з динамікою темпів їх зростання.

Є. Крулько [11], досліджуючи ефективність використання персоналу, ототожнює її з продуктивністю: «Продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу в організації, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей». Такий підхід не дає змоги оцінити ефективність у всіх її аспектах та є занадто вузьким.

Аналіз свідчить про багатогранність підходів. Очевидно, що їх зважене комплексне поєднання дозволить отримати більш якісну та більш значущу інформацію. Ці підходи реалізуються через відповідні методи оцінки.

Аналіз наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО), комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

- методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», ділові ігри, інтерв'ю за компетенціями, ситуаційне інтерв'ю, спеціалізовані опитування), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

- методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж;

- кількісні (бальний, коефіцієнтний, рангового порядку, парних порівнянь), якісні (система усних та письмових характеристик, метод еталону, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані (метод стимулюючих оцінок, тестування, групування робітників).

Загалом, система управління персоналом носить комплексний характер та складається з низки підсистем. Враховуючи різну цільову спрямованість підсистем, зазначимо, що неможливо оцінювати ефективність системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника.

Проте, можна визначити ефективність управління окремими підсистемами, зокрема структур, відповідальних за управління персоналом, керівного складу тощо.

Виходячи з цього, оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства варто на основі комплексу показників (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Комплекс показників, які характеризують ефективність системи управління персоналом

За кордоном для оцінки ефективності управління персоналом поширення набули такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса і Д. Ульріха.

Щодо типових методів оцінки ефективності кадрової служби, то найчастіше використовуються методи експертного опитування, метод Д. Ульріха і метод Д. Філіпса. Модель Д. Ульріха передбачає оцінку ефективності у таких напрямках: продуктивність, бізнес-процеси, оцінка витрат, моральний клімат, організаційні можливості. Модель Д. Філіпса спирається на показник ROI, який оцінює віддачу на капітал, вкладений у персонал. Такий підхід здається дещо

спрощеним з позиції оцінки якісних характеристик персоналу. З іншого боку, в реальних умовах досить складно кількісно оцінити прибуток чи витрати від певних кадрових заходів. Крім того, стратегічна спрямованість будь-якого методу кадрової оцінки передбачає необхідність його відповідності вимогам ясності і зрозумілості для працівників. Перелічені обмеження обумовлюють необхідність доповнення цього методу іншими.

Більшість перерахованих методів спрямовані на оцінку індивідуальної ефективності працівників, тому виникає необхідність проаналізувати існуючі методи і моделі оцінки ефективності управління підприємством з метою визначення можливості їх використання для оцінки саме ефективності управління персоналом.

Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох рівнях (рис. 1.4).

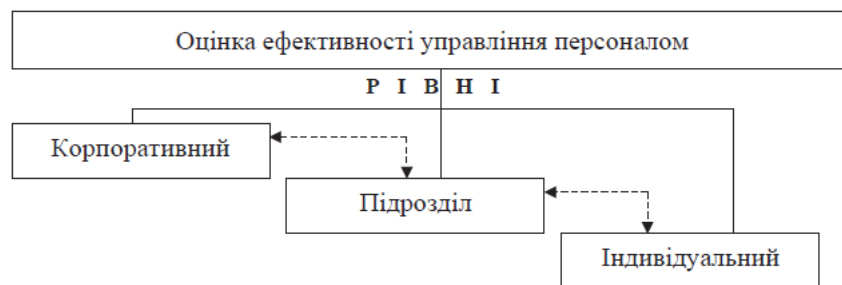


Рисунок 1.4 - Рівні оцінки ефективності управління персоналом

Усі ці рівні взаємопов'язані. Тобто корпоративна ефективність детермінується ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є координуючою, вона дозволяє підвищити відповідальність, умотивованість працівників, робить вимоги до них більш прозорими, забезпечує якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками.

Наявність великої кількості структурних підрозділів призводить до того, що одна й та ж сама функція дублюється різними працівниками, що призводить до подорожчання утримання апарату. Ефективність організаційної структури органів управління персоналом значною мірою залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну ринкової ситуації і ускладнення завдань, що стоять перед управлінням персоналом, наскільки вона пристосована до нових умов господарювання. Тому вважаємо за потрібне сформулювати комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом (рис. 1.5).

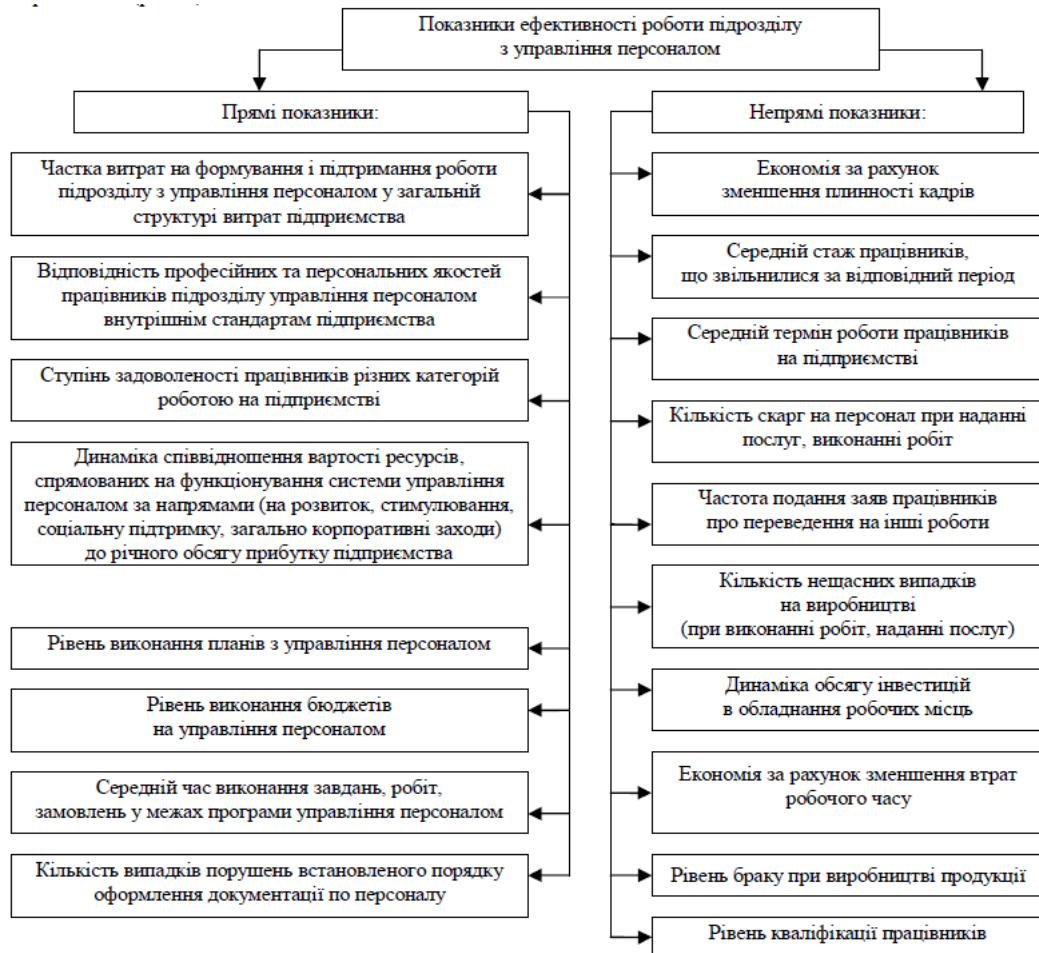


Рисунок 1. 5 – Комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовують різні підходи за показниками діяльності підприємства; за організацією праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийняття управлінських рішень; за виконанням функцій окремими підрозділами (рис. 1.6).

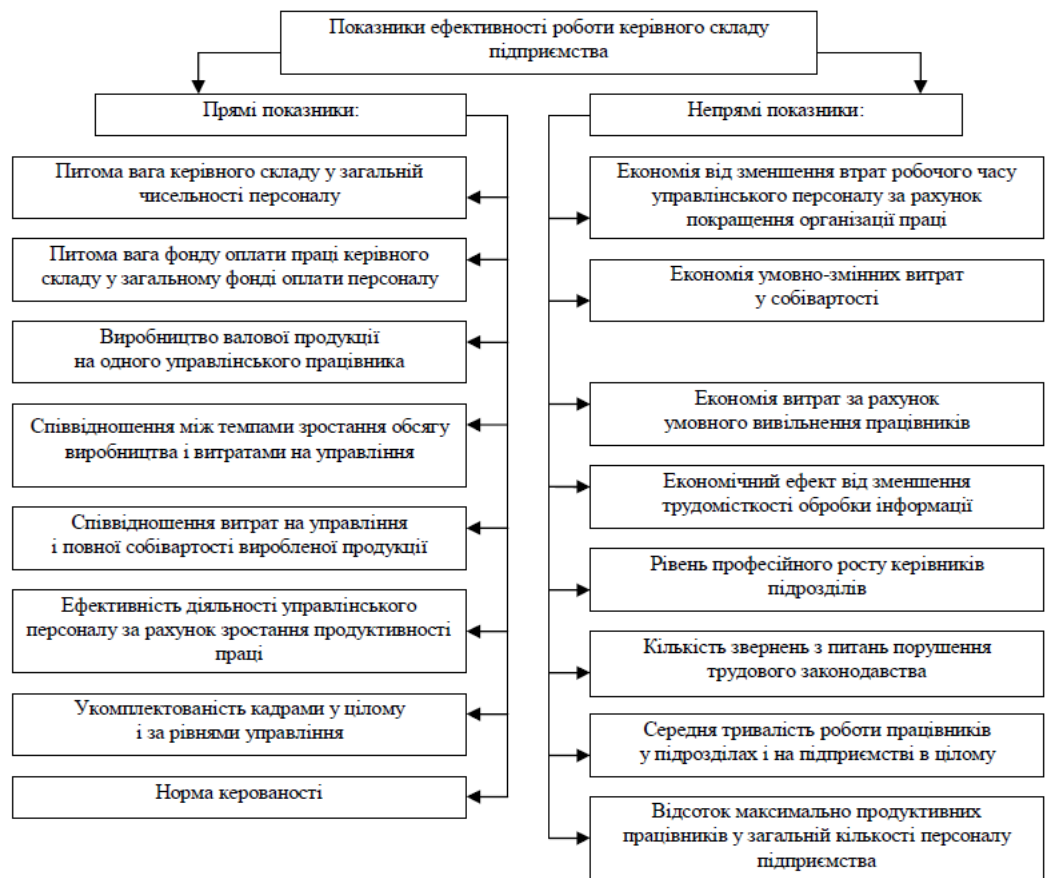


Рисунок 1.6 – Комплекс показників оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу

Практичним результатом удосконалення може бути зменшення витрат на управління, яке досягається за рахунок зменшення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці.

Таким чином, система показників оцінювання управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування підприємств.

1.3 Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання

Одним із заходів підвищення ефективності діяльності підприємства є забезпечення функціонування дієвої системи розвитку персоналу, яка б забезпечила суб'єкт господарювання кваліфікованими кадрами відповідно до його наявних потреб. Зважаючи на динамічний технологічний розвиток сучасних економічних систем, вимоги, які ставляться перед персоналом підприємства, постійно зростають, відтак постає необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, котрі повинні здійснюватися в процесі праці. Методи, які застосовувалися ще десять-двадцять років тому, не діють в сучасних умовах інтенсифікації розвитку інформаційного суспільства та динамічних змін на ринку праці. Це ставить перед суб'єктами господарювання нові завдання, пов'язані із забезпеченням власного функціонування кваліфікованою робочою силою на достатньому рівні. Тому, на нашу думку, питання вдосконалення системи професійного розвитку персоналу набуває додаткової актуальності у сфері досліджень економіки праці на засадах інклюзивного зростання.

Необхідність адаптації працівників до зміни умов праці, зумовлених інтенсивним розвитком технологій та комунікацій, обумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання персоналу та постійне підвищення його кваліфікаційних характеристик. Як показує практика діяльності провідних

компаній світу, саме кваліфікований персонал стає однією із вагомих конкурентних переваг на сучасному не лише світовому, а й регіональному ринку праці.

Важливість розвитку персоналу для підприємницьких формувань пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Наприклад, знання випускників вищих навчальних закладів початку ХХ ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя – через 10, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення ВНЗ щорічно втрачається в середньому близько 20 % знань, а темпи науково-технічного прогресу призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від його вимог. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Зараз більше половини створених робочих місць вимагають середньої фахової освіти, третина – вищої [14, 17, 18].

Зокрема узагальнюючи тлумачення поняття «розвиток персоналу», можна зробити висновок, що загалом розвиток персоналу являє собою процес постійного навчання і покращення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення ефективного розвитку працівників підприємства та підвищення його ефективності діяльності.

Оцінка персоналу – це система періодичної перевірки праці працівника за певний період відповідно до цілей і нормативів діяльності, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносини працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку [11].

Відповідно, оскільки розвиток персоналу являє собою складний процес, розтягнутий у часі і який реалізується в складних організаціях, до яких відносяться підприємства та інші суб'єкти господарювання, то він включає в себе кілька послідовних етапів або ж стадій, на яких і відбувається безпосередній

процес покращення та розвитку якісних характеристик працівників підприємства (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, в загальному полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;

- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [7].

Крім того, ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації формує ще й ряд переваг для підприємства (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Переваги від наявності системи розвитку персоналу на підприємстві

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу, зростання ролі технологій в економічній системі, формування інноваційної та інформаційної економіки, особливого значення для суб'єктів господарювання набуває Планування розвитку персоналу – це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх

досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо:

- розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом);
- координації діяльності між окремими підрозділами;
- координації із зовнішнім середовищем (ринком);
- створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу;
- контролю за ефективністю діяльності персоналу;
- розвитку організації в майбутньому [14].

У деяких випадках він визначає кількісні зміни, наприклад набір і підготовку нових фахівців, які зможуть впоратися з новими амбітними завданнями, або скорочення чисельності у зв'язку з планованим зменшенням обсягу продажів у даному підрозділі наступного року. Найчастіше план розвитку персоналу, в першу чергу, стосується якісних змін: кадрові переміщення персоналу, підготовка резерву керівників, навчання і розвиток персоналу з метою його відповідності вимогам виробничих планів, вимогам мінливої конкурентної ситуації, проведення заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі тощо [14].

На основі досліджень специфіки розвитку персоналу було виокремлено підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.9).

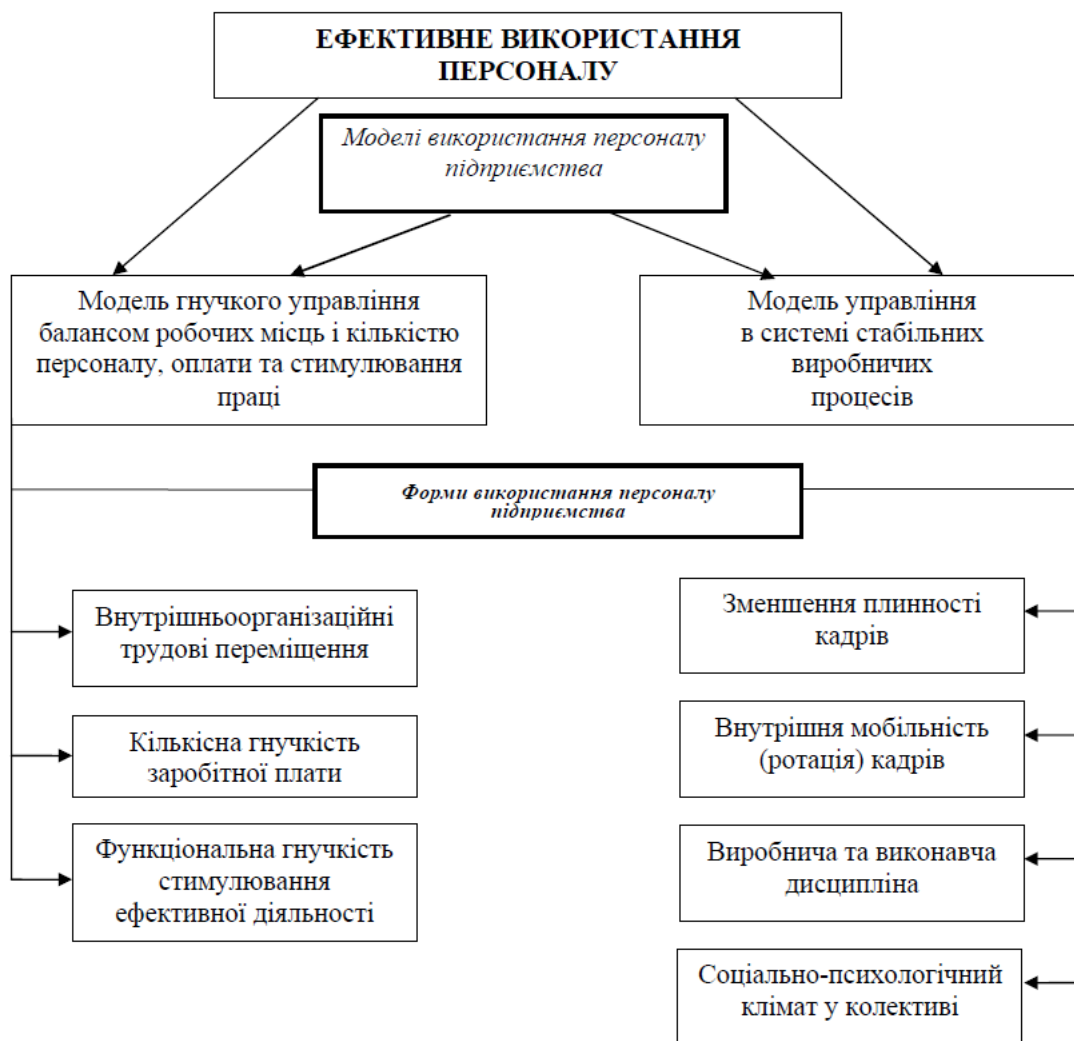


Рисунок 1. 9- Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства

Результатом планування ефективного розвитку персоналу є план розвитку (в цілому або окремої сфери розвитку персоналу). План розвитку персоналу – це документ, який визначає майбутні кроки щодо досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії [5].

Для визначення необхідності розвитку підприємств, їх працівники повинні усвідомлювати причини та необхідність цього процесу, а також розуміти потенційні вигоди, які будуть отримані тією чи іншою стороною у випадку

забезпечення функціонування ефективної системи розвитку персоналу. Тому виникає необхідність сформулювати стратегію розвитку персоналу організації (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 - Формування стратегії розвитку персоналу підприємства

Крім того, розвиток персоналу може стосуватися не лише наявних працівників, але й бути конкретною вимогою стосовно того персоналу, який тільки приходить в організацію. У свою чергу, потреби працівників стосовно підвищення рівня оплати праці або соціальних гарантій також генерують собою необхідність у власному розвитку, оскільки є наслідком професійного росту і розвитку. Загальний перелік функціональних підсистем, які впливають на систему розвитку персоналу підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Перелік функціональних підсистем розвитку персоналу на підприємстві

Функціональна підсистема	Функції
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії управління персоналом. 2. Аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Організація реклами. 5. Планування кадрів. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами. 7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду. 8. Поточна періодична оцінка персоналу
Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості
Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технічне та економічне навчання. 2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників
Умов праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання вимог психології та фізіології праці. 2. Дотримання вимог ергономіки праці 3. Дотримання вимог технічної естетики. 4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки. 5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища
Трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин. 2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна діяльність. 5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах. 6. Управління взаємодією з профспілками
Стимулювання праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Розробка системи оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Розробка форм участі у прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
Розробка оргструктури управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури. 3. Розробка штатного розкладу

Метою сучасних програм підвищення кваліфікації є такі: навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати

командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. При плануванні підвищення кваліфікації проводять аналіз потреби у навчанні, визначають існуючі навички та знання, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів підвищення кваліфікації здійснюється при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном [6].

Розвиток персоналу забезпечується заходами пов'язаними з його навчанням (підвищення кваліфікації, перепідготовки), оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [10].

Досвід провідних країн світу свідчить, що створення ефективної системи професійного навчання кадрів є можливим лише за умов тісної співпраці усіх зацікавлених в даному процесі сторін: держави, роботодавців та самих працівників.

З іншого боку, забезпечення взаємозв'язку навчання і професійного розвитку з впливом технологічного та соціального розвитку на систему економічних відносин, як в національному, так і в світовому масштабі є необхідною умовою успішного розвитку національної економіки. У свою чергу, провідні світові транснаціональні корпорації фінансують дослідження та запроваджують у практику своєї діяльності чимало новацій, пов'язаних із застосуванням нових методів навчання персоналу. Основними з них є:

- поєднання процесу професійного навчання з вирішенням виробничих завдань підприємства;
- індивідуальний підхід до кожного працівника і формування особистісно орієнтованих програм навчання;
- максимальне охоплення можливих напрямків професійного розвитку в планах та програмах професійного розвитку організації;

– використання активних та інтерактивних методів навчання персоналу та широке застосування сучасних комунікацій і процесі навчання.

Таким чином, провідні компанії спрямовують свої зусилля на стимулювання внутрішньої мотивації працівників до навчання і професійного розвитку і формують на цій основі систему виробничих взаємовідносин, яка базується на необхідності професійного розвитку.

Разом з тим, у багатьох європейських країнах сформовано певний механізм державного регулювання сфери професійної освіти, який спрямований на забезпечення функціонування системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

Також необхідно зауважити, що в даний час в розвинутих країнах світу існує орієнтована на ринкові потреби система професійної підготовки працівників робітничих професій. Звичайно, що такі системи значно відрізняються між собою, проте загалом сама підготовка проводиться за кількома основними моделями.

Крім того, на практиці крупні міжнародні компанії застосовують комплексний підхід до формування системи розвитку персоналу за специфічними методами, які базуються на передових дослідженнях практики розвитку персоналу.

Основні з таких методів, які застосовуються в транснаціональних компаніях, представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні методи розвитку персоналу транснаціональних корпорацій у європейських країнах

Метод	Характеристика
Індивідуальна підготовка	при індивідуальній підготовці того, хто навчається прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир
Групова підготовка	даний вид підготовки передбачає створення груп, заняття в яких проводять працівники високої кваліфікації
Курсова підготовка	така форма може застосовуватись для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання
Тренінги	це процес модернізації знань і навичок завдяки набуттю досвіду від досвідчених тренерів в певній галузі
Коучинг	це створення наставником умови для розвитку об'єкта його дії з метою сприяння підвищенню результативності й розвитку людини – об'єкта навчання
Проектна робота	процес здобуття знань та навичок з реальною практикою завдяки організованому проблемно орієнтованому навчальному пошуку

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва [1].

Таким чином, в системі розвитку персоналу підприємства домінуючою повинна бути концепція, за якої працівники повинні визнаватись одним із ключових елементів забезпечення його ефективної діяльності, адже

безпосередньо сама система розвитку персоналу є досить важливою для налагодження вдалого функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Висновки до першого розділу

Сучасним підходом до управління людськими ресурсами є стратегічне управління персоналом, яке перебуває в нерозривній єдності зі стратегією розвитку організації та дає змогу оптимально поєднати основні цілі й задачі діяльності організації з організаційною поведінкою, а також базується на реалізації всієї сукупності принципів управління.

Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних. Тобто персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Основне завдання керівництва підприємств у ситуації, що склалася, полягає у виборі ефективних кадрових стратегій. Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність. Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх чинників, так і від наявних людських ресурсів та можливостей підприємства.

Виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність:

– персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;

– критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;

– ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Окрім зазначених підходів виділяють так званий витратний підхід, оцінку ефективності з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Розвиток та навчання персоналу підприємства повинне являти собою чітко сформовану систему з визначеним планом дій, яка спрямована на досягнення головної мети – одержання підприємством конкурентних переваг за рахунок вищої якості працівників, а тому – вищої результативності та якості їх праці. При цьому дана система повинна включати в себе такі елементи, як планування розвитку персоналу, прогнозування потреби підприємства і його працівників у розвитку персоналу; організація внутрішньої системи розвитку на підприємстві; формування потреби працівників до власного розвитку та контроль за розвитком персоналу.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАРТ» було засноване 2000 році. У своїй діяльності керується діючим законом України, установчим договором, Статутом.

ТОВ «ФАРТ» займається вирощуванням зернових, технічних і інших культур.

В даний час підприємство продовжує удосконалювати знаряддя праці, намагається якомога більше механізувати всі процеси виробництва продукції та покращувати умови праці робітників, а також поліпшити службу безпеки підприємства.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також самостійний баланс і необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Земельні ресурси підприємства сформовані шляхом оренди земель фізичних осіб та земельних ділянок із земель резервного фонду державної власності. Договори оренди землі укладені терміном на 6-10 років з переважним правом орендаря на поновлення строку дії договору після його закінчення. Розмір орендної плати відповідно до договорів встановлений у розмірі 2-4% від грошової оцінки земельної ділянки за рік. На основі договору оренди нерухомого майна здійснюється оренда майна під склад.

Сільськогосподарська діяльність як вид підприємництва здійснюється за такими принципами:

- вільний вибір діяльності;
- залучення на добровільних засадах до здійснення фермерської діяльності майна та коштів юридичних осіб та громадян, у тому числі на умовах оренди;
- повна самостійність у формуванні програми діяльності, виборі постачальників ресурсів і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до чинного законодавства;

- вільне наймання працівників;
- залучення матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством;
- вільне розпорядження прибутком (доходом), що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- самостійне здійснення фермерським господарством зовнішньоекономічної діяльності, використання ним належної йому частки валютної виручки на свій розсуд;
- майнова та інша відповідальність за результати господарської діяльності.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють генерального директора від фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін. Схема організаційної побудови підприємства наведена на рис 2.1.

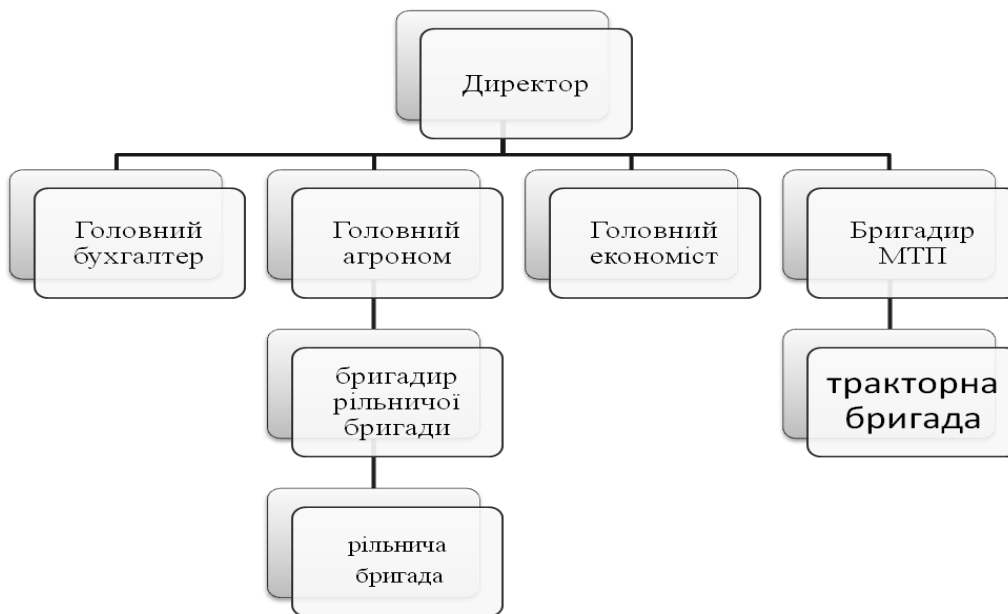


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ФАРТ»

Товариство спеціалізується в основному на вирощуванні зерна та технічних культур. Технологія вирощування даних культур організована з дотриманням науково обґрунтованих агротехнічних вимог. Організацією технологічних процесів виробництва продукції рослинництва займається керівник підрозділу бригадир рільничої бригади, який організовує роботу своїх підлеглих, визначає обов'язки кожного з них, та слідкує за виконанням їхньої роботи, строками виконання, здійснює контроль за їхньою роботою та за результатами діяльності. Основними конкурентами на обласному ринку виступають: ТОВ «АГРОСВІТ» та СТОВ «Обрій».

Підприємство має всі необхідні умови для ведення сільськогосподарського виробництва. Природно - кліматичні умови сприятливі для вирощування всіх сільськогосподарських культур. Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. Завдання господарського використання землі полягає у найбільш обґрунтованому використанні наявної площі землі і підвищення ефективності її

використання, тобто збільшенні виходу продукції з розрахунку на одиницю площі.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Результати господарської діяльності сільськогосподарських підприємств багато в чому залежать від природно - кліматичних умов. Оскільки різні природні явища можуть значно скоротити збори врожаю, продуктивність праці та інші показники, при аналізі господарської діяльності необхідно враховувати природно - кліматичні умови кожного року і кожного господарства. Для сільського господарства характерна сезонність виробництва. У зв'язку з цим протягом року нерівномірно використовуються трудові ресурси, техніка, матеріали, неритмічно реалізується продукція і надходить виручка.

У таблиці 2.1 наведено основні показники, які характеризують результати діяльності ТОВ «ФАРТ» за 2017-2019 роки.

За результатами наведених даних, можемо зробити такі висновки. За досліджуваний період відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь, що пов'язано із відчуженням частини земель, які було орендованими. З урахуванням цього відбулося скорочення валового виробництва зернових та технічних культур. Як наслідок у 2019 році відбулося суттєве зменшення чистого доходу підприємства (77,% відносно 2017 року та 73,9 відносно 2018 року). За досліджуваний період відбулося також зменшення показника собівартості реалізованої продукції, що позитивно відобразилося на величині валового прибутку підприємства. Що стосується середньооблікової чисельності персоналу, то за три роки цей показник був майже стабільним. Середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилась у 2019 році, що сприяло зростанню показника фондоозброєності. Проте, що стосується показника

фондовіддачі, то він навпаки знизився за рахунок зменшення обсягу виробленої продукції підприємства у 2019 році. Що стосується показників прибутковості підприємства, то варто відмітити суттєве падіння валового прибутку по відношенню до 2017 року майже на 40%. Чистий прибуток знизився ще суттєвіше і у 2019 році становив лише 16,1 % від величини 2017 року. Загалом показник чистого прибутку товариства за 2017-2019 рр скоротився більш ніж у 6 разів.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «ФАРТ» за період 2017-2019 рр

Показники	2017	2018	2019	2019 рік у % до	
				2017	2018
1. Площа земель - всього, га					
-сільськогосподарських угідь, га	1924,4	1924,0	1751,0	90,9	91,01
-з них рілля, га	1924,4	1924,0	1751,0	90,9	91,01
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3401	3569	2637	77,5	73,9
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2353	3063	2007	85,30	65,52
4. Середньорічна чисельність працівників					
всього, осіб	23	25	26	108,7	104,0
- зайнятих у рослинництві	16	17	18	112,5	105,8
5. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	1959	1872	1979	101,02	105,72
- основні фонди виробничого призначення	814	810	832	102,21	102,72
6. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	2833	2833	2901	102,4	102,4
7. Фондоозброєність, грн	61,2	69,3	73,3	119,7	105,7
8. Фондовіддача, грн/грн	1,9	2,25	1,57	78,6	69,9
9. Фондомісткість, грн	0,50	0,44	0,63	127,2	143,0
10. Валовий прибуток, тис. грн	1048	506	630	60,1	124,5
11. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	609	255	98	16,1	38,4
12. Рівень рентабельності - всього, %	25,8	8,3	4,8	18,9	58,6

Що стосується показника рентабельності діяльності, то за ним також відбулося значне падіння, так у 2017 році рівень рентабельності був 25,8%, у 2018 – 8,3%, а у 2019 році – лише 4,8%. Такі результати аналізу свідчать, що загалом за досліджуваній період можемо зробити висновок про суттєве зниження результативності діяльності ТОВ «ФАРТ». Отже необхідно проаналізувати які чинники вплинули на таке погіршення результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Важливими показниками оцінки діяльності підприємства є показники, що характеризують ефективність використання основних фондів, оскільки вони є важливим чинником у визначенні резервів підвищення ефективності діяльності. За допомогою аналітичної таблиці 2.2 проведемо аналіз впливу ефективності використання основних фондів в розрахунку на 1 грн валового доходу, валового прибутку, чистого прибутку тощо .

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «ФАРТ» у 2017-2019 рр

Показники	2017	2018	2019	Відхилення + -
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3401,0	3569,0	2637,0	-764,0
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн	814,0	810,0	832,0	18,0
3. Фондовіддача, грн/грн	1,9	2,22	1,57	-0,33
5. Фондомісткість, грн	0,50	0,44	0,63	0,13
6. Валовий прибуток, тис. грн	1048	506	630	-418,0
7. Чистий прибуток, тис. грн	609	255	98	-511,0
8. В розрахунку на 1 грн основних виробничих фондів, грн:				
валового прибутку	0,53	0,25	0,32	-0,21

чистого доходу	1,73	1,82	1,34	-0,39
чистого прибутку	0,31	0,13	0,05	-0,26

Оцінюючи результати даних, наведених у таблиці 2.2, можемо констатувати що ефективність використання основних виробничих фондів у ТОВ «ФАРТ» за 2017-2019 роки згідно більшості показників погіршились, адже відбулося падіння показників ефективності використання основних фондів у розрахунку на 1 грн валового доходу, валового прибутку, чистого прибутку тощо.

Далі проаналізуємо як вплинули трудові показники на результативність діяльності досліджуваного підприємства.

2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Для забезпечення господарської діяльності керівник ТОВ «ФАРТ» залучає до роботи громадян за трудовим договором (контрактом, угодою), а також іншими формами співробітництва – цивільно-правовими угодами, що регулюють відносини працівника із ТОВ «ФАРТ» як суб'єктом підприємницької діяльності. Керівник підприємства безпосередньо здійснює набір персоналу. У структурі персоналу переважали працівники задіяні у галузі рослинництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «ФАРТ»

Показники	2017		2018		2019		2019/2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	+/-	+/-	%
Всього штатних працівників, в т.ч.:	23	100	25	100	26	100	3	13
у рослинництві	16	69,23	17	67,16	18	68,25	2	12,5

Чисельність персоналу у 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 1 працівника у галузі рослинництва та на 2 офісних працівника. Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників ТОВ «ФАРТ» досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо організаційною мобільністю працівників. Кількість чоловіків на підприємстві більше ніж жінок. Це пов'язано з основними видами робіт, що проводяться на сільськогосподарському підприємстві. Таким чином, ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються.

Склад та структура фонду оплати праці наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад та структура фонду оплати праці ТОВ «ФАРТ»

Складові фонду оплати праці	2017		2018		2019		2019/2017	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	+/-	%
Всього фонд оплати праці	1050,0	100,0	1196,0	100,0	1509,0	100,0	459,0	43,71
Основна заробітна плата	577,29	54,98	746,06	62,38	973,61	64,52	396,32	68,65
Додаткова заробітна плата	419,79	39,98	397,79	33,26	444,55	29,46	24,76	5,90
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52,92	5,04	52,15	4,36	90,84	6,02	37,92	71,66

У структурі фонду оплати праці переважала основна заробітна плата, що збільшилась на 68,65% за 2017-2019 рр., проте зменшилось преміювання працівників, а збільшилось цільове заохочування та цільові компенсаційні виплати на 71,66%. Динаміка заробітної плати та продуктивності праці представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників продуктивності та оплати праці у ТОВ «ФАРТ»

Показники	2017	2018	2019	2019 до 2017	
				+/-	%
Продуктивність праці, тис. грн. / ос	262,08	216,32	177,17	-85,63	67,55
Темпи зростання продуктивності праці, %	-	82,44	81,94	-	-
Середньорічна з/п одного працівника, тис. грн	45,65	47,84	58,04	12,39	127,13
Темпи зростання середньої з/п одного працівника, %	-	104,79	127,13	-	-
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати	-	0,78	0,64	-	-
Частка оплати праці у витратах, %	28,8	33,1	27,7	-1,2	-

Як бачимо, продуктивність праці падає на фоні зростання заробітної плати. Така тенденція є вкрай негативною. Очевидно, що, по-перше, у знижені продуктивності праці відіграють важливу роль інші чинники, по-друге, це засвідчує недосконалість системи матеріального стимулювання. Однією з причин, що зумовлює недосконалість мотивації праці у ТОВ «ФАРТ», є відсутність безпосереднього зв'язку між рівнем доходів працівників підприємства та показниками ефективності їх праці. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплати праці не є продуктивною.

Анкетне опитування 23 працівників дозволило виділити основні фактори, які б мотивували виробничий персонал до праці (рис. 2.2).

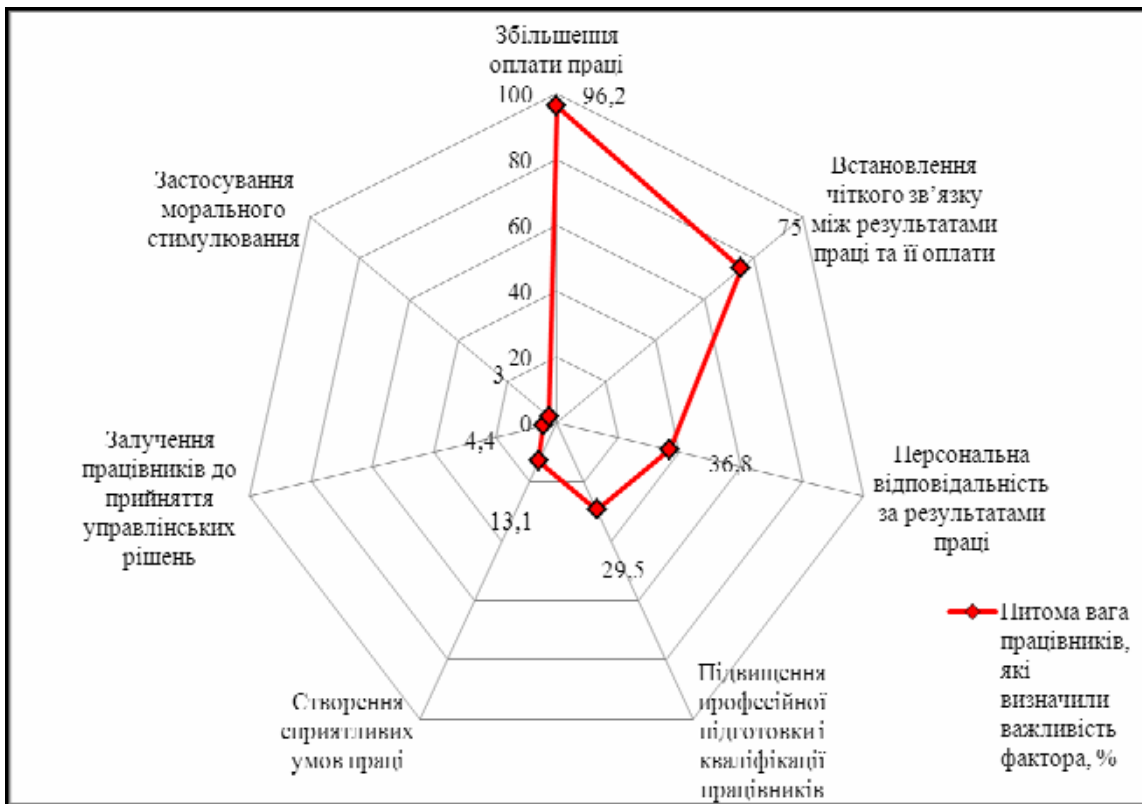


Рисунок 2.2 - Розподіл відповідей персоналу ТОВ «ФАРТ» за пріоритетами їх мотивування до праці

Як бачимо, основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплата праці не є продуктивною, оскільки для існуючої системи мотивації праці на підприємстві характерними є зниження зацікавленості в результатах праці, стихійне преміювання, відсутність проробленої системи просування по кар'єрі тощо.

Однією з причин, що зумовлює недосконалість мотивації праці у ТОВ «ФАРТ», є відсутність безпосереднього зв'язку між рівнем доходів працівників підприємства та показниками ефективності їх праці. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплата праці не є продуктивною.

Для мотивації виробничого персоналу керівник ТОВ «ФАРТ» сьогодні використовує як фінансові, так і нефінансові стимули. Нефінансові стимули не мають системного характеру.

Основними мотиваційними факторами для персоналу ТОВ «ФАРТ» можуть бути такі:

1. Фактори мотиваційного потенціалу персоналу: різноманітність навичок; значимість роботи; винахідливість; самостійність; розумові здібності; працьовитість; акуратність; мобільність; гнучкість.
2. Фактори виробничої активності: продуктивність; складність виконуваної роботи; рівень кваліфікації; дотримання технології; трудова дисципліна.
3. Фактори соціальної активності: комунікабельність; взаємовідносини з колегами та керівництвом; участь в управлінні виробництвом; участь у колективних заходах.
4. Фактори творчої активності: ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві тощо.

Однак, результати проведеного анкетування дозволили зробити такі висновки щодо стану мотивації персоналу:

1. Система мотивації у товаристві характеризується: загальною трудовою пасивністю працівників; низькою значущістю суспільних мотивів праці; потребує підвищення кваліфікації працівників та проведення професійної підготовки; негрошовими видами винагород за працю; потребою мати стабільну високооплачувану роботу, відсутністю участі у прибутках товариства.
2. Поведінка працівників ТОВ «ФАРТ» мотивується очікуваннями матеріальної винагороди, а низький рівень заробітної плати, не стимулює працівників до високопродуктивної праці і не забезпечує підвищення продуктивності виробництва.
3. Серед визначальних факторів посилення мотивації працівників ТОВ «ФАРТ» матеріальне заохочення є на першому місці, персональна відповідальність за

результати праці і її оплата – на другому місці, підвищення кваліфікації та проходження професійної підготовки працівниками – на третьому місці. Серед працівників моральні стимули та залученість у процес прийняття рішень є непопулярним.

4. Поінформованість працівників стосовно внутрішньо фірмової соціальної, економічної, інноваційної політики ТОВ «ФАРТ» основні аспекти діяльності підприємства є обмеженою.

Для вдосконалення управління мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» керівнику необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до залучення працівників до високопродуктивної колективної праці.

Відповідно до особливостей та сучасних реалій розвитку сектору сільського господарства, впровадження в практику нових "правил гри" між найманим працівником та роботодавцем вимагає враховувати побудови керівником ТОВ «ФАРТ» такої політики мотивації персоналу, що враховувала б такі фактори: перегляд стратегічних підходів до "персоналу" як до "людського капіталу", вклад у який може забезпечити не тільки ефективне використання персоналу, а й передбачувані результати роботи підприємства.

Розв'язання таких поставлених задач можливе перед керівником ТОВ «ФАРТ» лише тоді, коли на рівні сільськогосподарського підприємства формується політика мотивації персоналу. Зокрема, політика мотивації праці ТОВ «ФАРТ» в даному випадку виступатиме основою для встановлення необхідних відносин між керівником та найманими працівниками і буде зорієнтованою на формування балансу інтересів, посилення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства через відповідну винагороду персоналу.

За результатами анкетування можна запропонувати зміст мотивуючих елементів за формами мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» у системі мотивації. Матеріальна грошова мотивація у формах: заробітної плати, бонусів, планів додаткових виплат та участі у прибутках. Матеріальна не грошова мотивація у формах:

організація харчування, стипендіальні програми, програми навчання, програми медичного обслуговування, консультаційні служби, програми житлового будівництва, програми, пов'язані з вихованням та навчанням дітей, соціальні виплати, страхування життя, програми виплат по тимчасовій непрацездатності, медичне страхування. Нематеріальна мотивація у формах: стимулювання вільним часом, трудове або організаційне стимулювання, стимулювання, що регулює поведінку працівників на основі вираження суспільного визнання.

Матеріальна сторона мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ»: створення умов для безпосереднього зв'язку між продуктивністю працівника та результатами роботи підприємства, що сприятиме почуттю задоволеності працею та винагородою за неї. Доцільним є розроблення прогресивної системи нарахування додаткової оплати праці: це можуть бути доплати за режими роботи, складність, творчість та раціоналізаторство, бонуси за відсутність прогулів або заслуги, заохочення до участі у прибутках товариства. Керівнику ТОВ «ФАРТ» для підвищення мотивації персоналу необхідно зорієнтуватись на створення справедливої системи винагород, що відповідає заслугам працівника та не порушує баланс його участі порівняно з іншими працівниками в колективі.

Залежність продуктивності праці від мотивування оплатою праці лежить майже у прямолінійній залежності. Рівняння регресії, відповідно до побудованої кореляційної залежності має вигляд (рис. 2.3). Проведений кореляційний аналіз впливу оплати праці на її продуктивність і розрахований коефіцієнт регресії $b=6,1168$ показує, що при підвищенні середньорічної оплати праці на 1 тис. грн., продуктивність праці стає краща на 6,1168 тис. грн.

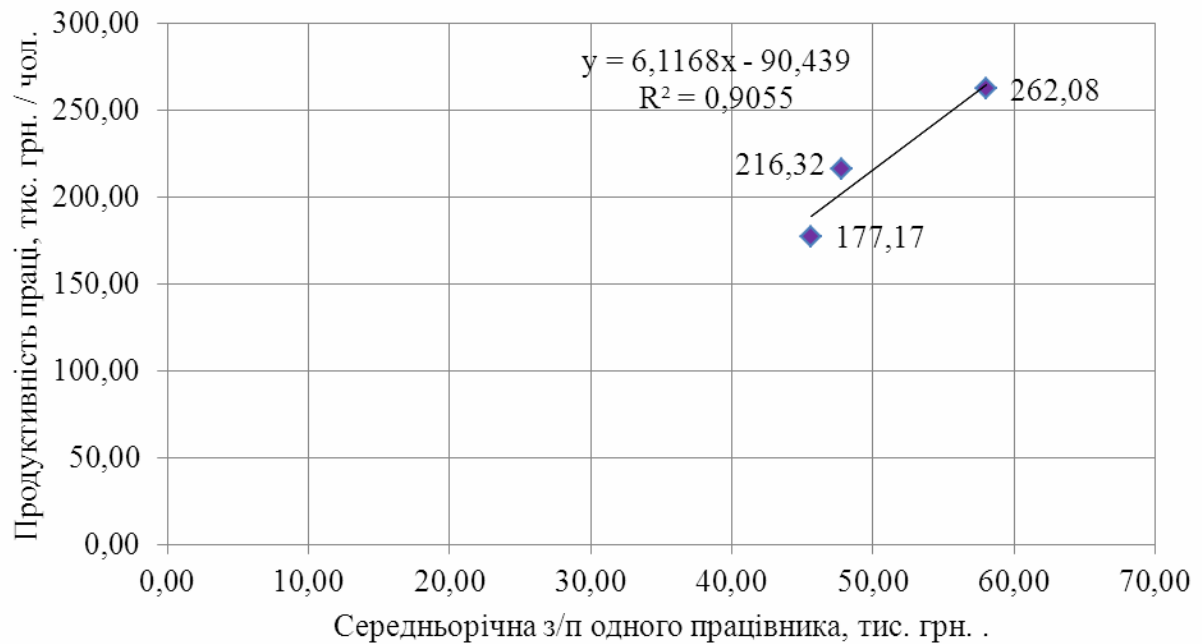


Рисунок 2.3 - Кореляційна залежність рівня продуктивності праці від середньомісячної оплати праці у ТОВ «ФАРТ»

Таким чином, мотивуюча заробітна плата активізує розвиток виробництва в господарстві та мотивує працівників до більш продуктивної праці, що, в цілому, сприяє економічному розвитку ТОВ «ФАРТ». Нематеріальна сторона мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ»: переглянути систему делегування або наділення додаткових прав та повноважень, розгляд питань про кар'єрне зростання працівників, забезпечення можливостей працівникам для навчання, розвивати здібності через створення відчуття важливості роботи, що вимагатиме повну віддачу та задоволення, розвиток творчих здібностей працівників тощо. Політика мотивації повинна охоплювати як матеріальну, так і нематеріальну сторони, а також враховувати індивідуальні та групові інтереси, що повинні бути направлені на досягнення цілей сільськогосподарського підприємства.

2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Сучасний етап розвитку аграрного виробництва потребує невідкладного вирішення комплексу життєво важливих завдань, серед яких поряд з подоланням кризи в сільському господарстві і його структурною перебудовою, реформуванням відносин, формуванням ринкової інфраструктури, існує проблема підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Конкурентоспроможність відображає практично всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, його місце на ринку і тому постійно є в центрі уваги.

Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про рівень конкурентоспроможності підприємства, а також розроблені напрями щодо його підвищення.

Оцінка конкурентоспроможності базується на порівнянні позицій підприємств, що здійснюють аналогічний вид економічної діяльності та функціонують в одному і тому ж сегменті споживчого ринку. Дослідження конкурентів і умов конкуренції потрібно підприємству передусім для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед ними, і зробити висновки щодо розробки підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

Для підприємницької діяльності у сфері сільського господарства в більшості випадків характерний високий ступінь конкуренції.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» та визначення його конкурентної позиції, нами було проаналізовано показники конкурентоспроможності 2-х підприємств-конкурентів (ТОВ «АГРОСВІТ» та

СТОВ «Обрій»), що здійснюють аналогічний вид діяльності і функціонують в одному і тому ж сегменті аграрного ринку.

Найбільш доцільним для проведення таких розрахунків є застосування рейтингової оцінки, що дозволяє ранжувати позиції підприємства по узагальнюючим або інтегральним показникам, і відповідає такій характеристиці конкурентоспроможності, як порівняння.

Отже, спочатку наведемо алгоритм розрахунку за зазначеною методикою.

Сукупна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$K_{\text{midnp}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij} \quad (2.1)$$

де K_{midnp} — сукупна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;
 α_i — ваговий коефіцієнт показників конкурентоспроможності, що характеризує їх значимість в загальній оцінці конкурентоспроможності даних підприємств;
 β_{ij} — значення i -го показника конкурентоспроможності j -го підприємства;
 j — номер оцінюваного підприємства; n — кількість показників.

Коефіцієнт вагомості кожного з об'єктів ранжирування (α_i) можна визначити за формулою:

$$\alpha_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n} \quad (2.2)$$

де n — число досліджуваних об'єктів (кількість показників);

r_n — ранг досліджуваного об'єкта (показника) за результатами експертизи;

S_n сума всіх чисел від 1 до n .

У свою чергу S_n можна визначити за формулою:

$$S_n = \frac{(\alpha_1 + \alpha_n) * \alpha_n}{2} \quad (2.3)$$

де α_1 — перший показник оцінки конкурентоспроможності підприємства;

α_n — останній показник оцінки його конкурентоспроможності.

На основі наведеного алгоритму проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» та його основних конкурентів. Результати розрахунку наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» та його конкурентів

№ з/п	Показники	r_n	α_i	ТОВ «ФАРТ»		Конкурент 1 ТОВ «АГРОСВІТ»		Конкурент 2 СТОВ «Обрій»	
1.	Якість та асортимент продукції	1	0,222	4	0,888	4	0,888	4	0,888
2.	Ціна	2	0,194	4	0,776	5	0,970	4	0,776
3.	Фінансово-економічний стан підприємства	3	0,167	4	0,668	3	0,501	5	0,835
4.	Канали збуту	4	0,139	4	0,556	4	0,556	5	0,695
5.	Маркетингова та логістична діяльність	5	0,111	3	0,333	3	0,333	4	0,444
6.	Сучасні технології та устаткування	6	0,083	4	0,332	3	0,249	3	0,249
7.	Кваліфікація персоналу	7	0,056	5	0,280	4	0,224	4	0,224
8.	Імідж підприємства	8	0,028	4	0,112	3	0,084	4	0,112
Конкурентоспроможність підприємства		-		-	3,945	-	3,805	-	4,223

Методологічно проведення рейтингової оцінки починаємо з вибору показників для оцінювання і присвоєння відносної важливості того чи іншого показника. Водночас встановлюємо обмеження щодо оцінки кожного показника конкурентоспроможності: максимальна оцінка — 5 балів, мінімальна — 1 бал.

Для визначення вагових коефіцієнтів необхідно кожному показнику присвоїти ранг відповідно до його важливості. Результати ранжирування показників наведено в стовпчику 3 таблиці 2.6.

На основі даних про бальні оцінки показників (табл. 2.6) будуємо профілі досліджуваного підприємства та його основних конкурентів (рис. 2.4).

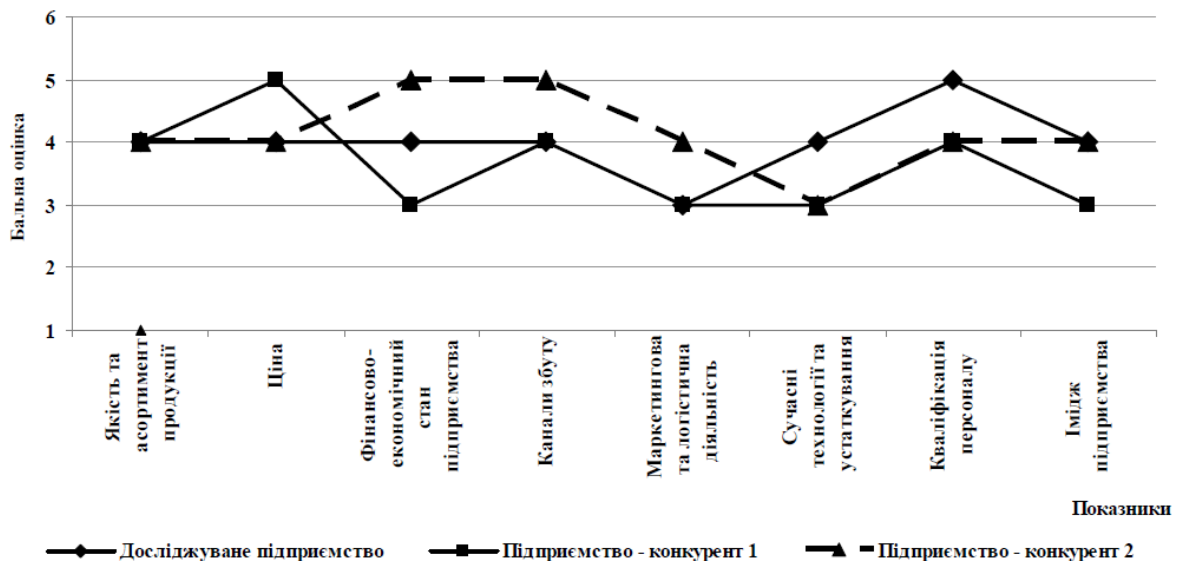


Рисунок 2.4 - Профілі ТОВ «ФАРТ» та підприємств-конкурентів

Аналіз профілю конкурентів свідчить, про те що найкращі рейтингові оцінки серед зазначених підприємств мають ТОВ «ФАРТ» та підприємство-конкурент 2 - СТОВ «Обрій».

Далі розраховуємо значення S_n (формула 2.3):

$$S_n = \frac{(1+8)*8}{2} = 36.$$

Для визначення питомої ваги показників, знайдене значення S_n підставляємо в формулу 2.2: $\alpha_1 = 0,222$, $\alpha_2 = 0,194$, $\alpha_3 = 0,167$, $\alpha_4 = 0,139$, $\alpha_5 = 0,111$, $\alpha_6 = 0,083$, $\alpha_7 = 0,056$, $\alpha_8 = 0,028$.

Сума вагомих коефіцієнтів показників конкурентоспроможності повинна дорівнювати 1 (100,0%).

Останнім етапом розрахунків є визначення рівня конкурентоспроможності для досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів (формула 2.1):

$$K_{\text{ТОВ «ФАРТ»}} = 3,945 \text{ бали};$$

$$K_{\text{ТОВ «АГРОСВІТ»}} = 3,805 \text{ бали};$$

$$K_{\text{СТОВ «Обрій»}} = 4,223 \text{ бали}.$$

На основі проведених розрахунків, нами побудовано багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» та його конкурентів за значеннями конкурентоспроможності кожного показника з урахуванням їх ваги. Такий метод дозволяє провести аналіз як окремих складових конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому (рис. 2.5).

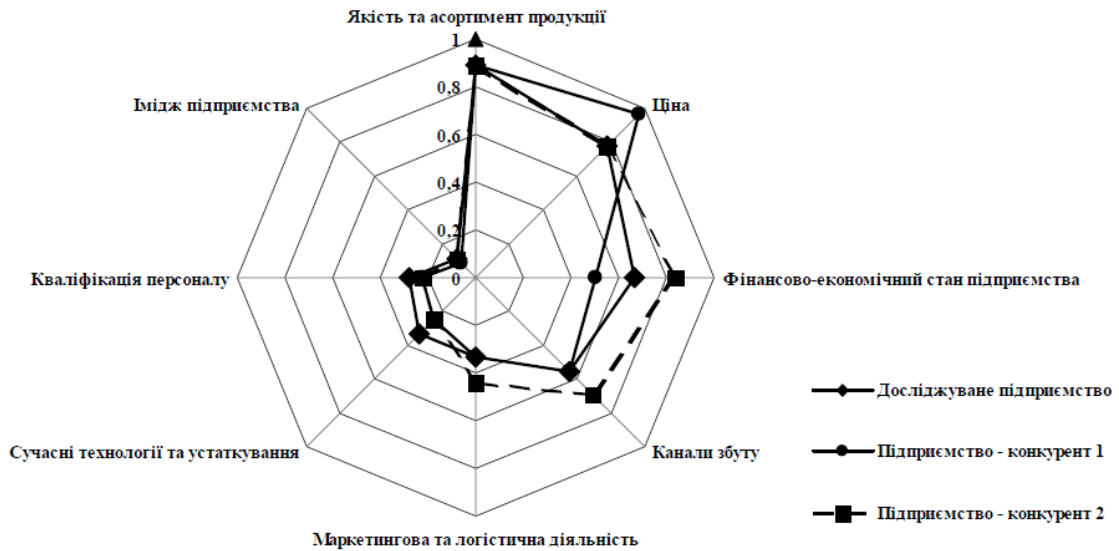


Рисунок 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможності
ТОВ «ФАРТ» та його основних конкурентів

На основі проведених досліджень можна зробити висновки про переваги та недоліки досліджуваного підприємства. Аналіз розрахованого показника конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» свідчить про те, що основним його конкурентом є СТОВ «Обрій». Тому для підвищення конкурентоспроможності досліджуваному підприємству доцільно приділити увагу щодо оптимізації структури виробництва продукції, покращенню виробничо-збутової та маркетингової діяльності.

Основою стратегічного розвитку досліджуваного підприємства має стати пошук та запровадження резервів зниження собівартості та збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а також задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції та її асортименті, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що переважна більшість методик оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на виявленні чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

До основних чинників, що знижують конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно віднести:

- нормативно-правова нестабільність в аграрному секторі;
- диспаритет цін стосовно промислової і сільськогосподарської продукції;
- зниження якості робочої сили, зайнятої в аграрних підприємствах;
- відсутність міжнародних сертифікатів якості у вітчизняних виробників;
- вплив політичних й економічних ризиків на діяльність аграрних товаровиробників;
- нестача фінансових ресурсів для інвестиційних та інноваційних проектів в аграрних підприємствах.

Враховання зазначених чинників під час проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ФАРТ» дає можливість отримати найбільш точну кількісну оцінку його конкурентоспроможності та розробити ефективні заходи, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами.

2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

На даний час у теорії й практиці стратегічного управління існує багато різних методів аналізу стратегічного потенціалу підприємств. Основним з них є: PEST - аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; BCG-аналіз; метод збалансованих показників, метод аналізу галузі; аналіз життєвого циклу організації; карта стратегічних груп; матриця Shell/DPM; ETOP-аналіз; ABC – аналіз; аналіз вразливості підприємства; кластерний аналіз; бенчмаркінг тощо.

На основі детального вивчення сукупності найпоширеніших методів стратегічного аналізу та з врахуванням специфіки об'єкта дослідження ми прийшли до висновку, що найбільш детально і комплексно провести оцінку

можливостей впровадження необхідних змін на досліджуваному сільськогосподарському підприємстві можна використавши такі методи:

- 1) PESTLID - аналіз – для комплексної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на об’єкт дослідження;
- 2) SWOT- аналіз – для системної оцінки впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на об’єкт дослідження;
- 3) GAP аналіз розривів щодо основних факторів об’єкта дослідження;
- 4) метод Ісікави – для дослідження причини виникнення та існування стратегічних розривів.

Першим етапом стратегічного аналізу можливостей запровадження ефективної системи управління персоналом є PESTLID – аналіз, тобто прогресивний різновид PEST- аналізу, який включає крім дослідження основних факторів зовнішнього середовища: політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних аспектів, ще й правові, фактори міжнародного впливу та демографічні.

З метою проведення об’єктивного PESTLID – аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на побудову ефективної системи управління персоналом нами було проведено опитування керівників ТОВ «ФАРТ».

Дослідження проводилось на основі основних груп факторів, які потенційно можуть впливати ефективність побудови і впровадження стратегії підвищення ефективності системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства. До таких груп факторів віднесено: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, міжнародного впливу та демографічні.

Результати проведеного експертного дослідження в межах PESTLID – аналізу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати PESTLID – аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на побудову ефективної системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ»

Фактор	Ступінь впливу (0-1,0)	Ймовірність здійснення (1-5)	Зважена оцінка
Політичні фактори			
Сприятливі зміни в політичних відносинах між Україною та сусідніми країнами	0,2	2	0,4
Сприятливі зміни ситуації а сході України, завершення АТО	0,2	2	0,4
Сприятливі зміни в політичних реформах щодо зайнятості та пенсійного забезпечення для населення	0,3	1	0,3
Позитивні наслідки децентралізації влади в контексті покращення рівня життя населення в ОТГ	0,2	2	0,4
Зміни в трудовому законодавстві	0,1	1	0,1
Ступінь впливу політичних факторів	1,0	X	1,5
Економічні фактори			
Підвищення економічної активності та зайнятості населення	0,2	2	0,4
Розвиток підприємництва та збільшення кількості робочих місць	0,2	3	0,6
Детінізація зайнятості населення	0,1	2	0,2
Підвищення мінімального та середнього рівня заробітної плати	0,2	4	0,8
Активізація розвитку господарств населення та їх кооперації	0,1	1	0,1
Підвищення рівня реальної заробітної плати	0,3	1	0,3
Ступінь впливу економічних факторів	1,0	X	2,4
Соціальні фактори			
Підвищення рівня соціальної захищеності населення	0,2	2	0,4
Підвищення рівня дохідності населення від різних видів діяльності	0,4	2	0,8
Зростання рівня соціально-економічної культури населення в контексті підприємницької активності, зокрема молоді на селі	0,2	2	0,4
Забезпеченість населення соціально-інфраструктурними благами (дитячими садками, закладами охорони здоров'я, соціально-культурними установами, елементами благоустрою, житлом тощо)	0,2	2	0,4

Ступінь впливу соціальних факторів	1,0	X	2,0
Технологічні фактори			
Підвищення рівня фондоозброєності праці	0,2	1	0,2
Впровадження інноваційних (більш автоматизованих) технологій виробництва	0,3	2	0,6
Наявність природно-кліматичних передумов для розвитку сільського господарства	0,2	3	0,6
Забезпечення більш повного використання виробничих потужностей	0,3	1	0,3
Ступінь впливу технологічних факторів	1,0	X	1,7
Правові фактори			
Зміни в законодавстві щодо пенсійної реформи	0,3	2	0,6
Зміни в законодавстві з регулювання зайнятості	0,1	1	0,2
Усунення бюрократичних перешкод організації і ведення бізнесу	0,3	1	0,3
Прийняття нормативних актів щодо активної підтримки розвитку бізнесу	0,3	1	0,3
Ступінь впливу правових факторів	1,0	X	1,4
Міжнародні фактори			
Підписання економічної частини Угоди про асоціацію між ЄС та Україною	0,3	1	0,3
Зміни тенденцій щодо поширення імміграційних процесів	0,3	2	0,6
Підвищення інвестиційної активності в сільському господарстві	0,2	2	0,4
Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків	0,2	2	0,4
Ступінь впливу міжнародних факторів	1,0	X	1,7
Демографічні фактори			
Поширеність урбанізаційних процесів	0,3	4	1,2
Поширеність міжрегіональних міграційних процесів	0,1	3	0,3
Поширеність процесів старіння населення у сільських місцевостях	0,2	4	0,8
Поширеність негативних демографічних процесів на селі	0,4	5	2,0
Ступінь впливу демографічних факторів	1,0	X	4,3

На основі отриманих результатів PESTLID – аналізу встановлено, що найважливішими факторами зовнішнього впливу на систему управління персоналом ТОВ «ФАРТ» є демографічні, економічні та соціальні фактори (рис. 2.6).

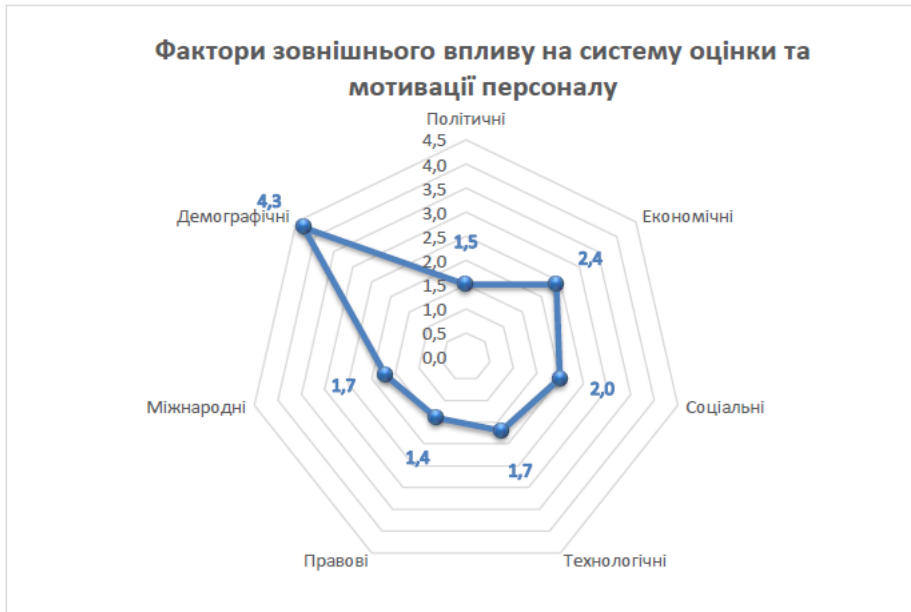


Рисунок 2.6 - Результати PESTLID - аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ФАРТ»

На основі даних табл. 2.7 та рис. 2.6 можна зробити такі висновки. Найважливішими групами факторів впливу на діяльність досліджуваного підприємства є демографічні, економічні та соціальні чинники. Це пов'язано з тим, що негативні тенденції щодо урбанізації, міграції населення, низького рівня якості життя у сільських місцевостях призводять до того, що перспективніші працівники залишають села у пошуках кращих умов праці у містах чи за кордоном. Такі тенденції у стратегічній перспективі мають незадовільний характер, оскільки передбачають неможливість або складність забезпечити високу продуктивність праці за рахунок низькоякісних кадрів. У той же час впродовж останніх років спостерігається тенденція до виїзду за кордон також і молодих людей (студентів). Це ще більше ускладнює ситуацію, оскільки саме за рахунок бачення змін нового покоління можна впроваджувати ефективні зміни в організації праці персоналу.

Політичні та правові фактори на даний час оцінені експертами як одні з найменш впливових. Це пов'язано, передусім, з тим, що враховуючи складне соціально-економічне становище населення, зміни в трудовому законодавстві не матимуть суттєвого впливу на зміну ставлення до праці у короткостроковій перспективі. Це підтверджується досвідом останніх років, коли суттєві зміни в пенсійному законодавстві не змогли забезпечити детінізацію економіки, оскільки готовність ризикувати за навіть невелику плату у населення є на високому рівні.

Проведений стратегічний аналіз впливу зовнішніх факторів на процеси удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, свідчать про існування численних проблем у цих аспектах. Тому механізм впровадження нововведень в організацію праці та управління нею буде складним і неоднозначним. Оскільки при повній відсутності внутрішньої мотивації забезпечити високу результативність зовнішньої мотивації складно.

Для проведення комплексного стратегічного аналізу досліджуваного підприємства крім зовнішніх факторів проаналізовано внутрішні аспекти, що складаються і на які можна вплинути чи змінити їх. Для детального вивчення внутрішніх аспектів нами застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ФАРТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - наявність досвіду ведення агробізнесу; - забезпечення матеріально-технічними засобами агропідприємства; - наявність робітників у сільському господарстві з певним досвідом роботи; - екологічно чиста продукція; - вигідне географічне розташування; - бажання керівників розвивати бізнес 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень продуктивності праці; - низький рівень заробітної плати; - низький рівень, а часто повна відсутність внутрішньої мотивації у працівників; - неготовність і небажання працівників до змін; - низький рівень організаційно-управлінської культури
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - можливість підвищення продуктивності праці; 	<ul style="list-style-type: none"> - продовження негативних імміграційних

<ul style="list-style-type: none"> - можливість запозичення європейського досвіду ведення агробізнесу; - наявні вільні земельні ресурси дають можливість збільшити виробничі потужності; - розширення напрямів та інтенсивності зовнішньоекономічної діяльності; - можливість використання досвіду інших виробників у запровадженні інноваційних та ресурсозберігаючих технологій 	<ul style="list-style-type: none"> процесів призведе до відтоку продуктивніших працівників закордон; - продовження негативних демографічних процесів (урбанізаційних, старіння населення) призведе до нестачі кваліфікованої робочої сили на селі; - не престижність роботи у сільському господарстві призводить до залучення у цю сферу низькоякісних працівників; - висока конкуренція з боку великих сільськогосподарських підприємств; - наявність опору працівників до змін в організації праці; - поява нових конкурентів; - поширення інфляційних процесів в економіці країни
---	---

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ФАРТ» дає підстави стверджувати, що на даному етапі його розвитку існує більше внутрішніх перешкод та недоліків, які стримуватимуть можливість швидкого впровадження стратегічних змін щодо процесів управління персоналом.

Аналіз можливостей та загроз щодо об'єкта пізнання показав, що зовнішні бар'єри значно перевищують можливості, тобто у зовнішньому середовищі існує більше перепон щодо впровадження ефективних систем управління персоналом ніж можливостей цього.

Таким чином проведений SWOT-аналіз показує, що негативні фактори перевищують позитивні як щодо внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

З метою оцінки пріоритетності та величини сили впливу на перспективи стратегічних змін в організації управління персоналом досліджуваного підприємства нами проведено комплексний аналіз вивчення можливостей і загроз зовнішнього впливу (табл. 2.9 та табл. 2.10).

Таблиця 2.9 - Матриця оцінки пріоритетних можливостей впровадження ефективної системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ»

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості		
	Сильний	Помірний	Низький
Висока	Поле ВС: можливість запозичення досвіду впровадження ефективних систем управління персоналом	Поле ВП: можливість підвищення продуктивності праці	Поле ВН: -
Середня	Поле СС: можливість активізації створення спільних сільськогосподарських підприємств з іноземними інвестиціями, які використовують інноваційний досвід управління персоналом	Поле СП: наявні вільні земельні ресурси дають можливість збільшити виробничі потужності підприємства, збільшивши кількість робочих місць	Поле СН: -
Низька	Поле НС: поширеність дорадництва та бізнес-консультування менеджерів з персоналу сільськогосподарських підприємств	Поле НП: розширення напрямів та інтенсивності зовнішньоекономічної діяльності агроформувань	Поле НН: -

Дані табл. 2.9 дають можливість визначити пріоритетність усіх виявлених можливостей удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві. Як видно з таблиці всі можливості зовнішнього середовища мають високий або середній ступінь впливу, тобто у процесі попереднього SWOT-аналізу відзначено лише найбільш впливові чинники, що підтверджує достовірність проведених оцінок.

У процесі розробки стратегії удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ» першочергово потрібно звертати увагу на три основні можливості, які мають сильний вплив на об'єкт дослідження, а в другу чергу слід враховувати фактори, що мають середню силу впливу. У той же час, важливим є врахування

серед першочергових завдань у стратегії розвитку тих можливостей, які мають низьку ймовірність настання.

Водночас важливою є оцінка та врахування можливих загроз зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.10).

З даних табл. 2.10 видно, що на попередньому етапі SWOT-аналізу відібрано лише найважливіші загрози, що можуть спричинити негативний вплив на стратегію впровадження ефективної системи управління персоналом.

Пріоритизація виявлених загроз зовнішнього середовища дає можливість зробити висновки, що найбільший вплив матимуть фактори, що пов'язані з демографічними й міграційними проблемами, а також з низькою заробітною платою та непрестижністю роботи у сільському господарстві. На жаль, запобігти впливу цих чинників на стратегію, що розробляється практично не можливо.

Тому найперші по пріоритетності чинники потрібно лише враховувати, а не протистояти їм.

Відносно середніх на силою впливу та низьких за силою впливу й ймовірністю настання загроз, то очевидно, що їх потрібно враховувати при розробці стратегії, а також передбачати можливість виникнення та при можливості уникати і не допускати значного негативного впливу.

Таблиця 2.10 - Матриця оцінки загроз впровадження ефективної системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ»

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості		
	Сильний	Помірний	Низький
Висока	Поле ВС: продовження	Поле ВП:	Поле ВН: наявність опору

	негативних імміграційних процесів призведе до відтоку продуктивніших працівників закордон	Не престижність роботи у сільському господарстві призводить до залучення у цю сферу низькоякісних працівників	працівників сільськогосподарських підприємств до змін в організації праці
Середня	Поле СС: поширення інфляційних процесів в економіці країни, що негативно впливатиме на фінансовий стан підприємства	Поле СП: низька ймовірність впровадження ефективних методик оцінки і мотивації персоналу на підприємстві	Поле СН: -
Низька	Поле НС: продовження негативних демографічних процесів (урбанізаційних, старіння населення) призведе до нестачі кваліфікованої робочої сили на селі	Поле НП: виробництво неконкурентоспроможної на зовнішньому ринку продукції, що гальмуватиме розвиток зовнішньоекономічних операцій	Поле НН: -

Таким чином на II етапі проведення SWOT-аналізу нами було здійснено пріоритизацію виявлених можливостей і загроз зовнішнього середовища що можуть позитивно чи негативно вплинути на розробку та впровадження стратегії ефективної системи управління персоналом у ТОВ «ФАРТ». Така пріоритизація дає можливість розстановки послідовності впровадження окремих завдань з врахуванням сили впливу та ймовірності настання окремих чинників зовнішнього середовища.

Висновки до другого розділу

В другому розділі дипломної роботи нами було виконано аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ». Основним видом діяльності якого є вирощування та реалізація сільськогосподарської рослинної продукції. За результатами аналізу основних показників діяльності, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь та валового виробництва зернових та технічних культур. Як наслідок відбулося суттєве зменшення чистого доходу підприємства. За досліджуваний період відбулося також зменшення показника собівартості реалізованої продукції, що позитивно відобразилося на величині валового прибутку підприємства. Що стосується середньооблікової чисельності персоналу, то за три роки цей показник був майже стабільним. Середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилась, що сприяло зростанню показника фондоозброєності. Аналіз показників прибутковості підприємства свідчить про суттєве падіння валового та чистого прибутку. Загалом показник чистого прибутку товариства за 2017-2019 рр скоротився більш ніж у 6 разів.

Аналіз трудових показників підприємства свідчить, що продуктивність праці падає на фоні зростання заробітної плати. Така тенденція є вкрай негативною. У зниженні продуктивності праці відіграє важливу роль недосконалість системи матеріального стимулювання. Однією з причин, що зумовлює недосконалість мотивації праці у ТОВ «ФАРТ», є відсутність безпосереднього зв'язку між рівнем доходів працівників підприємства та показниками ефективності їх праці. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплата праці не є продуктивною.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства дає підстави стверджувати, що на даному етапі його розвитку існує більше внутрішніх перешкод та недоліків, які стримуватимуть можливість швидкого впровадження стратегічних змін щодо процесів управління персоналом.

3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАРТ»

3.1 Стратегічні напрями вирішення проблем у галузі використання персоналу підприємства

Ефективність системи управління персоналом аграрного підприємства виражає результативність праці.

Серед факторів впливу на ефективне управління персоналом слід виділити такі [19]:

- адміністративні (прийняття управлінських рішень, особливості менеджменту персоналу, організація виробництва і праці);
- економічні (оплата та стимулювання праці);
- правові (якість соціально-трудового законодавства та його реалізація безпосередньо на підприємстві);
- соціальні (соціальні пільги та гарантії, соціальний пакет, умови праці).

До передумов підвищення ефективності використання персоналу необхідно віднести ефективне застосування його потенціалу (інтелектуального, фізичного, організаторського, творчого) за допомогою забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку, покращення змісту праці, її гуманізації, визначення та розвитку знань, практичних умінь та навичок працівника.

За результатами проведеного у другому розділі аналізу, було визначено, що однією із ключових проблем на досліджуваному підприємстві є зниження продуктивності праці.

Оскільки на виробництво сільськогосподарської продукції витрачається не лише жива праця, а й минула (уречевлена у засобах і предметах праці), то реальне підвищення продуктивності праці можливе тільки за умови економії як живої, так і уречевленої праці [31].

Як показує зарубіжний досвід, суттєве підвищення продуктивності праці можливе за умови вдосконалення спеціалізації та поширення концентрації сільськогосподарського виробництва.

Зі зростанням продуктивності праці посилюється процес вивільнення працівників, які можуть бути залучені підприємством для розвитку інших видів господарської діяльності. За умови послідовного підвищення продуктивності праці можливе також і скорочення тривалості робочого дня.

Чинники (фактори) ефективності управління продуктивністю праці поділяються на 3 групи: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-економічні. Фактори (чинники) та резерви підвищення продуктивності праці знаходяться в тісному взаємозв'язку.

Резерви підвищення продуктивності праці – це можливості використання позитивного впливу факторів підвищення продуктивності праці. Тобто ці можливості вже виявлені, але поки що не використані на практиці [17].

На рис.3.1 нами було визначено основні резерви підвищення продуктивності праці в контексті удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ». Досліджуване підприємство зацікавлене у зростанні ефективності використання робочої сили. Саме тому доцільно впроваджувати програми управління продуктивністю праці.

Їх формування проходить у декілька етапів.



Рисунок 3.1 - Фактори підвищення продуктивності праці у ТОВ «ФАРТ»

По-перше, визначаються основні напрями підвищення продуктивності праці, види факторів та резервів її зростання.

Крім того, встановлюються терміни виконання, здійснюється планування витрат та співставлення з очікуваним результатом.

По-друге, менеджмент підприємства може обрати відповідні методи для покращення стану використання персоналу.

Зростання продуктивності праці як основного показника ефективності використання персоналу ТОВ «ФАРТ» має ретельно відстежуватися в динаміці з метою прогнозування подальших змін.

Не менш важливим чинником зростання ефективності та якості праці є її мотивація, оскільки ефективність використання персоналу, істотно залежить від ефективності функціонування механізму трудової мотивації.

Як свідчить практика, керівники ТОВ «ФАРТ» не розмежовують систему мотивації та стимулювання праці, застосовуючи спрощені форми мотивування.

При розробці заходів організації праці на сільськогосподарських підприємствах найбільш доречним, на наш погляд, є підхід, коли керівництво одночасно розробляє систему мотивації персоналу як стратегію організації праці й систему стимулювання персоналу – як тактику організації праці. Стратегія мотивації праці, яка ґрунтується на використанні довгострокових стимулів, сприяє підвищенню ефективності відтворення трудового потенціалу, а тому є найбільш ефективною та раціональною. В цьому випадку мотивація праці може здійснювати підтримуючу та направляючу функцію.

Практичний досвід підтверджує, що існує певна взаємозалежність конкурентоспроможності робочої сили та мотивації: з одного боку, чим конкурентоспроможніша робоча сила, тим краще вона має стимулюватись, а з іншого – краще стимулювання працівників впливатиме на їхню конкурентоспроможність. Це доводить можливість створення комплексного дієвого мотиваційного механізму, який здатний поєднувати в собі всю сукупність мотивів та стимулів до праці з метою отримання максимального кінцевого результату аграрної праці [30].

Одним із найважливіших стимулів до праці робітників ТОВ «ФАРТ» є матеріальні стимули. Оскільки за результатами проведеного опитування 89,3% працівників не задоволені оплатою своєї праці, це впливає на їх мотивацію до праці. Саме тому однією з головних задач для кожного аграрного підприємства є пошук ефективних способів використання персоналу підприємства, що забезпечить активізацію людського фактору, і в кінцевому рахунку зростання результативності виробництва. Вирішальним фактором при цьому виступає

раціональна організація та ефективна мотивація праці. Гідна оплата праці, стабільна зайнятість працівника та визнання його роботи відіграють найбільшу роль у формуванні мотиваційного механізму особистості. Крім того, зростанню ефективності аграрного виробництва сприятиме взаємозв'язок оплати праці з її результатом, поєднання інтересів найманого працівника і керівництва. Якщо працівник краще розуміє й оцінює свій трудовий внесок, то за цих умов підвищується ступінь його відповідальності. Це, безумовно, позначається на рості його мотивації, задоволеності працею. У кінцевому рахунку все це відбивається на якості роботи і соціальному статусі [29].

В загальному вигляді стратегію матеріальної винагороди працівників як складову частину загальної стратегії ефективного використання персоналу ТОВ «ФАРТ» представлено на рис. 3.2.

Зростання витрат на оплату праці в значній мірі буде компенсуватися підвищенням ефективності використання персоналу і продуктивності його праці. Мотивуючим фактором для працівників виступає також змістовність праці, покращення її умов та соціально-психологічного клімату. Для високоорганізованих робітників слід застосовувати такий вид заохочення, як надання додаткових оплачуваних вихідних днів або відпусток.

Невід'ємною складовою ефективного стимулювання та мотивації праці має стати система оцінювання персоналу. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства. Найпопулярнішим видом оцінювання працівників сільськогосподарських підприємств є атестація, оскільки вона виконує не лише явні, а й приховані функції, серед яких: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; підтвердження ухвалених раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; підвищення

відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівника; планування кар'єри працівників тощо.

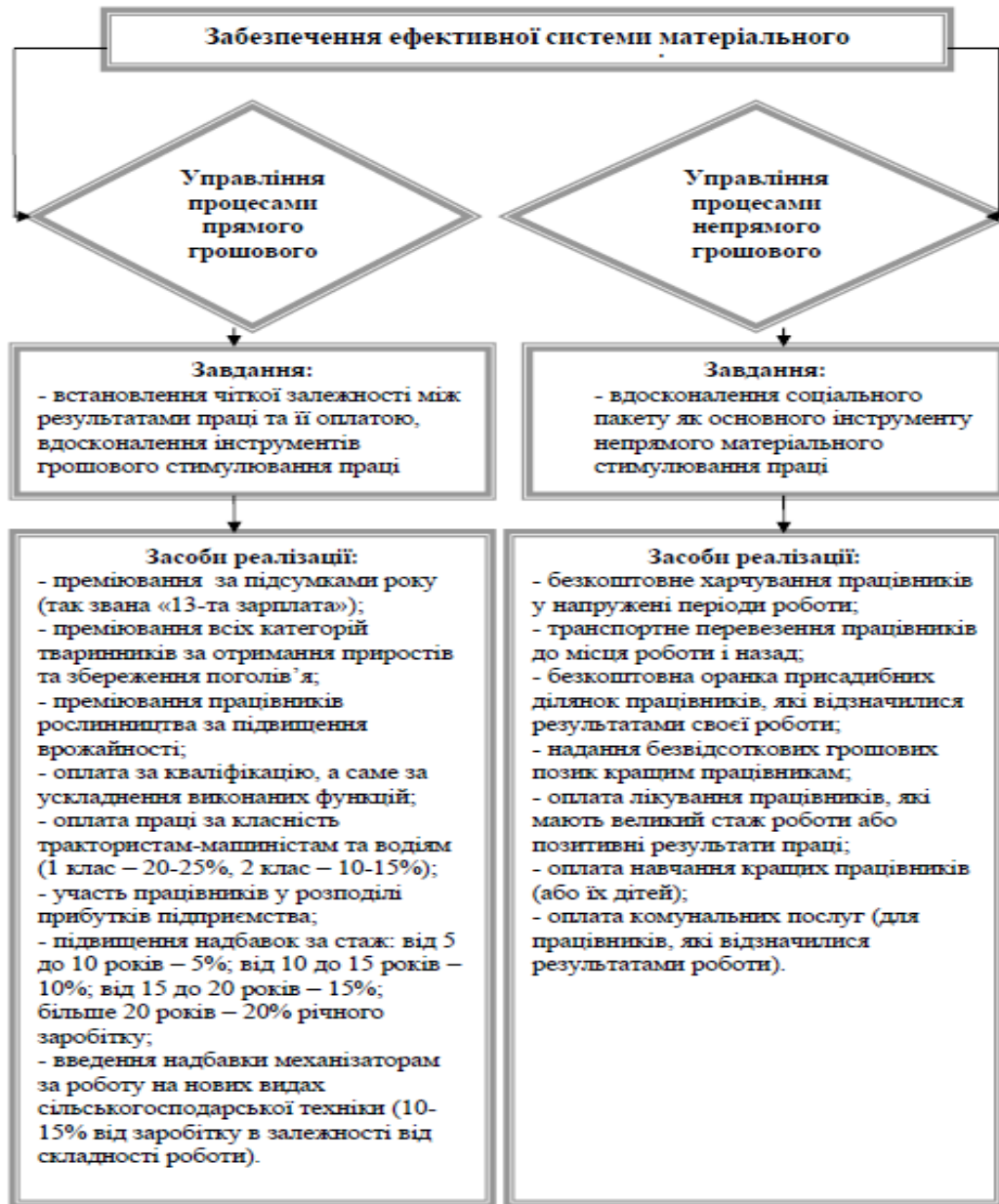


Рисунок 3.2 – Рекомендована стратегія матеріальної винагороди для працівників ТОВ «ФАРТ»

Оскільки система атестації сільськогосподарських працівників ТОВ «ФАРТ», яка склалася раніше, має певні недоліки, пропонуємо шляхи її вдосконалення у напрямі орієнтації на кінцевий результат.

Доцільним є застосування комплексної оцінки колективної праці за кінцевою метою, що також сприятиме зростанню згуртованості колективу. Модернізуючи оцінювання за досягненням поставлених цілей, нами було розроблено типову систему оцінки персоналу на прикладі досліджуваного підприємства (рис.3.3).

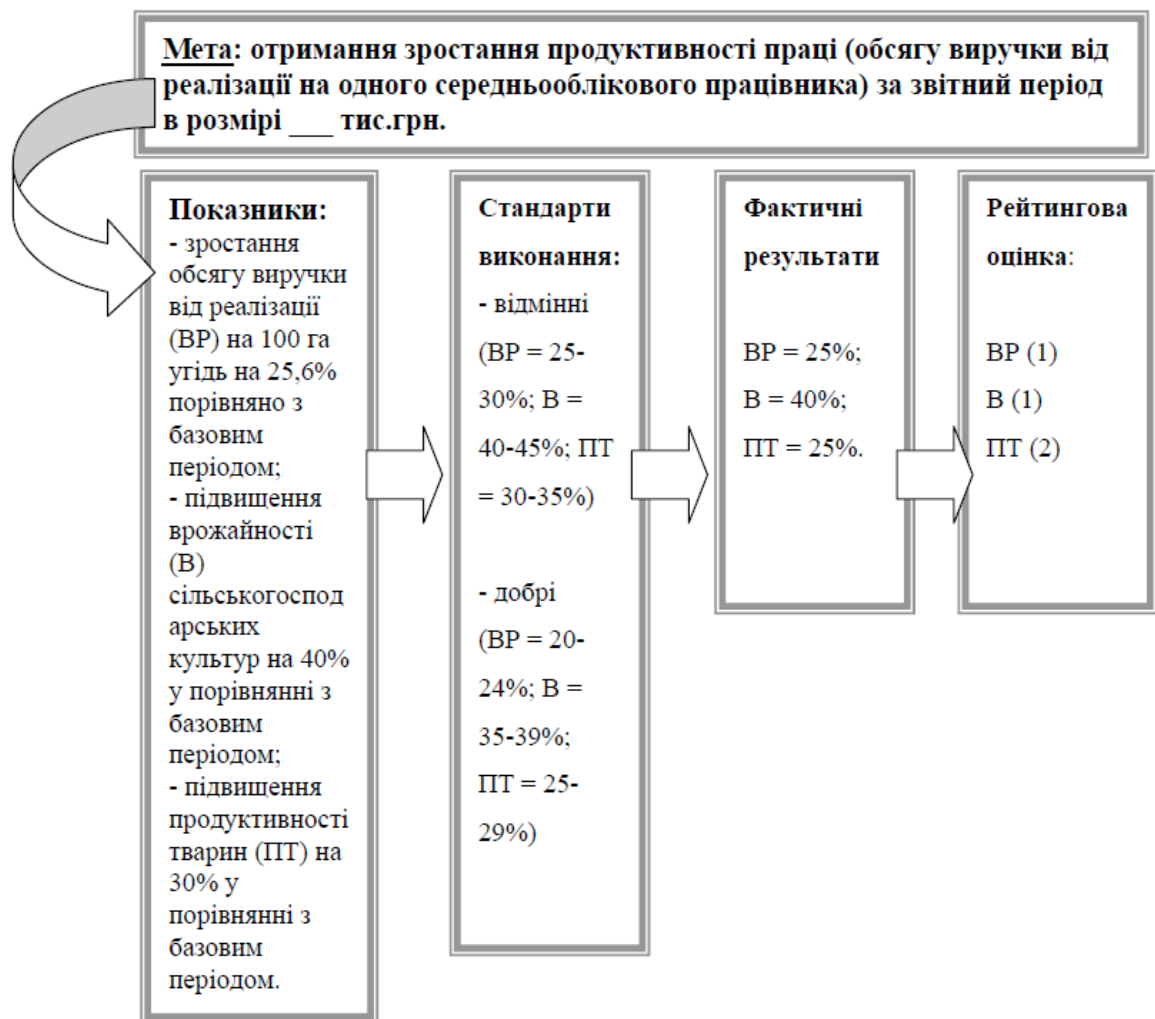


Рисунок 3.3 – Рекомендована система оцінювання працівників ТОВ «ФАРТ» за виконання визначених завдань

Процедура оцінки в даному випадку відбувається за чітко визначеними етапами [27]:

- постановка кінцевої мети (формування так званого бачення результату, якого необхідно досягти);
- визначення основних показників, критеріїв та одиниць виміру;
- встановлення меж стандартів виконання (передусім, визначення «відмінного» та «доброго» рівня виконання роботи з метою подальшого порівняння отриманих результатів);
- отримання фактичних результатів та їх співставлення їх запроєктованими показниками;
- визначення рейтингової оцінки роботи бригади або структурного підрозділу з метою подальшого винагородження за найкращі показники в роботі;
- обчислення середньої оцінки, яка характеризує рівень виконання поставленого завдання.

На завершальному етапі нами було сформовано пріоритетні напрями ефективного управління використанням персоналу ТОВ «ФАРТ», яка базується на відповідній стратегії (рис.3.4).

Метою стратегії ефективного використання персоналу ТОВ «ФАРТ» є досягнення високої конкурентоспроможності робочої сили в галузі сільськогосподарського виробництва шляхом врахування особливостей її розвитку та оптимізації використання ресурсів праці.

Основними завданнями стратегії управління персоналом ТОВ «ФАРТ» має стати:

- зростання рівня автоматизації та механізації виробництва;
- підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності шляхом вдосконалення системи оплати та стимулювання праці;
- впровадження науково обґрунтованої організації праці та виробництва;
- управління продуктивністю праці;
- підвищення якості робочої сили;

- створення сприятливих умов праці;
- налагодження ефективної системи соціального захисту працівників підприємства.

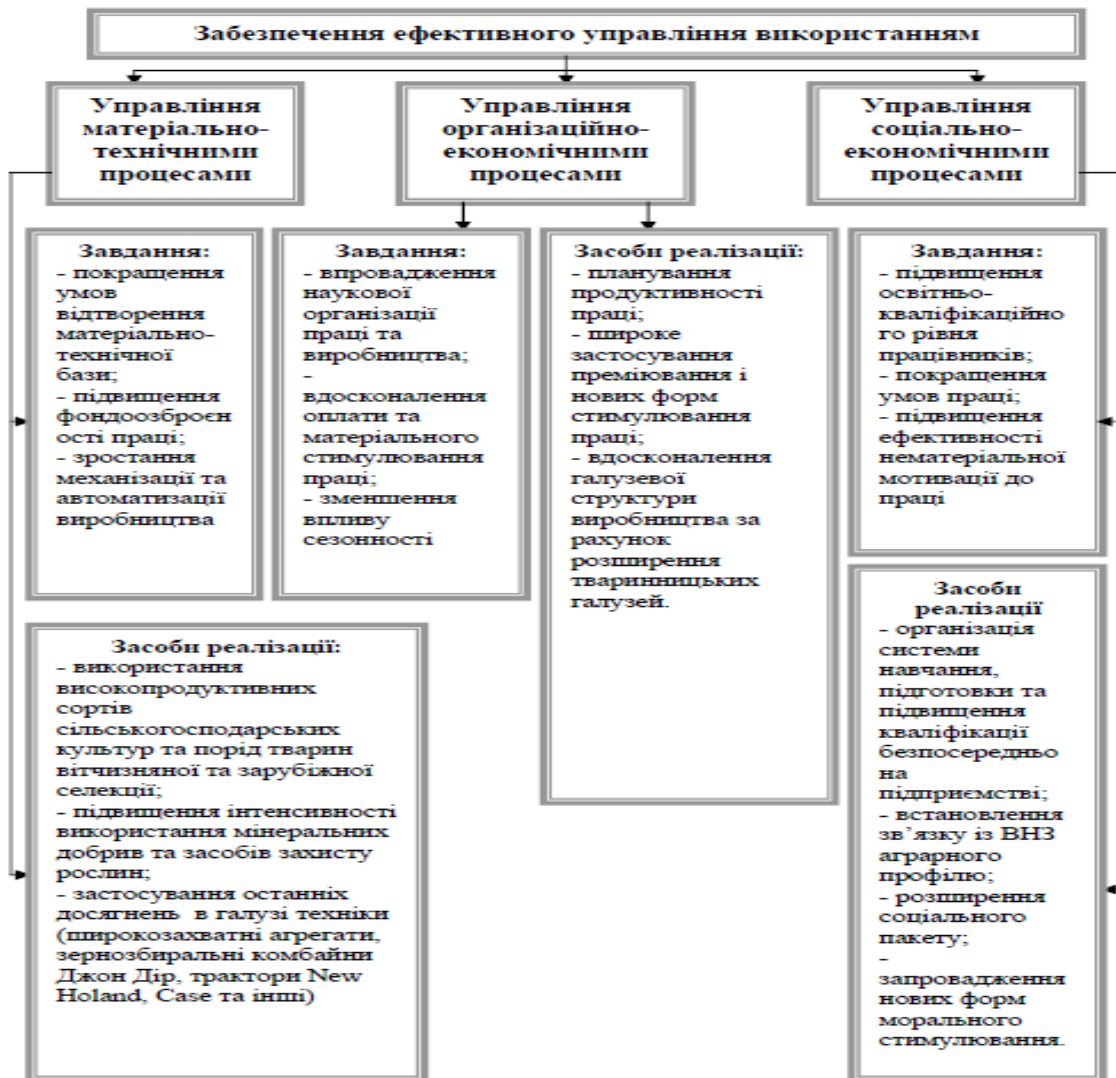


Рис.3.4 - Рекомендована стратегія ефективного використання персоналу ТОВ «ФАРТ»

Основні принципи побудови стратегії ефективного використання персоналу ТОВ

«ФАРТ» полягають у такому:

- ефективність впровадження;

- справедливість врахування різносторонніх інтересів;
- збалансованість інтересів працівників та роботодавців; взаємо узгодженість та комплексність дій;
- взаємна відповідальність працівників та роботодавців.

В якості основних параметрів і критеріїв контролю очікуваних результатів виступають:

- підвищення продуктивності праці (обсягів виручки від реалізації в розрахунку на одного середньооблікового працівника);
- збільшення обсягів виручки від реалізації в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь;
- зростання маси прибутку в розрахунку на одного працівника та на одиницю земельної площі;
- підвищення рентабельності виробництва;
- покращення ефективності використання запасу праці;
- зменшення плинності кадрів;
- покращення показників інтенсивності обороту та відновлення кадрів;
- підвищення ефективності та рентабельності праці.

Таким чином, ефективність управління персоналом повинна забезпечуватися на кожному з його етапів, а саме в процесі планування, організації праці та виробничих процесів, мотивації персоналу та контролю його діяльності. Ефективне використання персоналу ТОВ «ФАРТ» сприяє не лише зростанню продуктивності праці та інших економічних показників їх діяльності, а й здійснюватиме позитивний вплив на конкурентоспроможність досліджуваного підприємств на аграрному ринку.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи оцінки персоналу та мотивації праці на підприємстві

Перш ніж визначити рекомендації стосовно розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» визначимо причини виникнення та існування стратегічних розривів досліджуваного підприємства у порівнянні з кращими підприємствами в галузі за допомогою методу Ісікави.

Метод Ісікави дає можливість наглядно проаналізувати причини розривів у межах певних індикаторів оцінки (рис. 3.5).

З рис. 3.5 видно, що основними причинами існування розривів між ТОВ «ФАРТ» та кращими підприємствами аграрної галузі є:

- 1) відсутність необхідних знань, вмінь та навичок щодо стратегічного планування та управління персоналом (зокрема в частині оцінки та мотивації);
- 2) відсутність розуміння необхідності розробки і впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на підприємстві;
- 3) недостатність необхідних фінансових ресурсів для впровадження прогресивних змін;
- 4) низький рівень організаційної (корпоративної) культури працівників та не зацікавленість у стратегічних змінах.

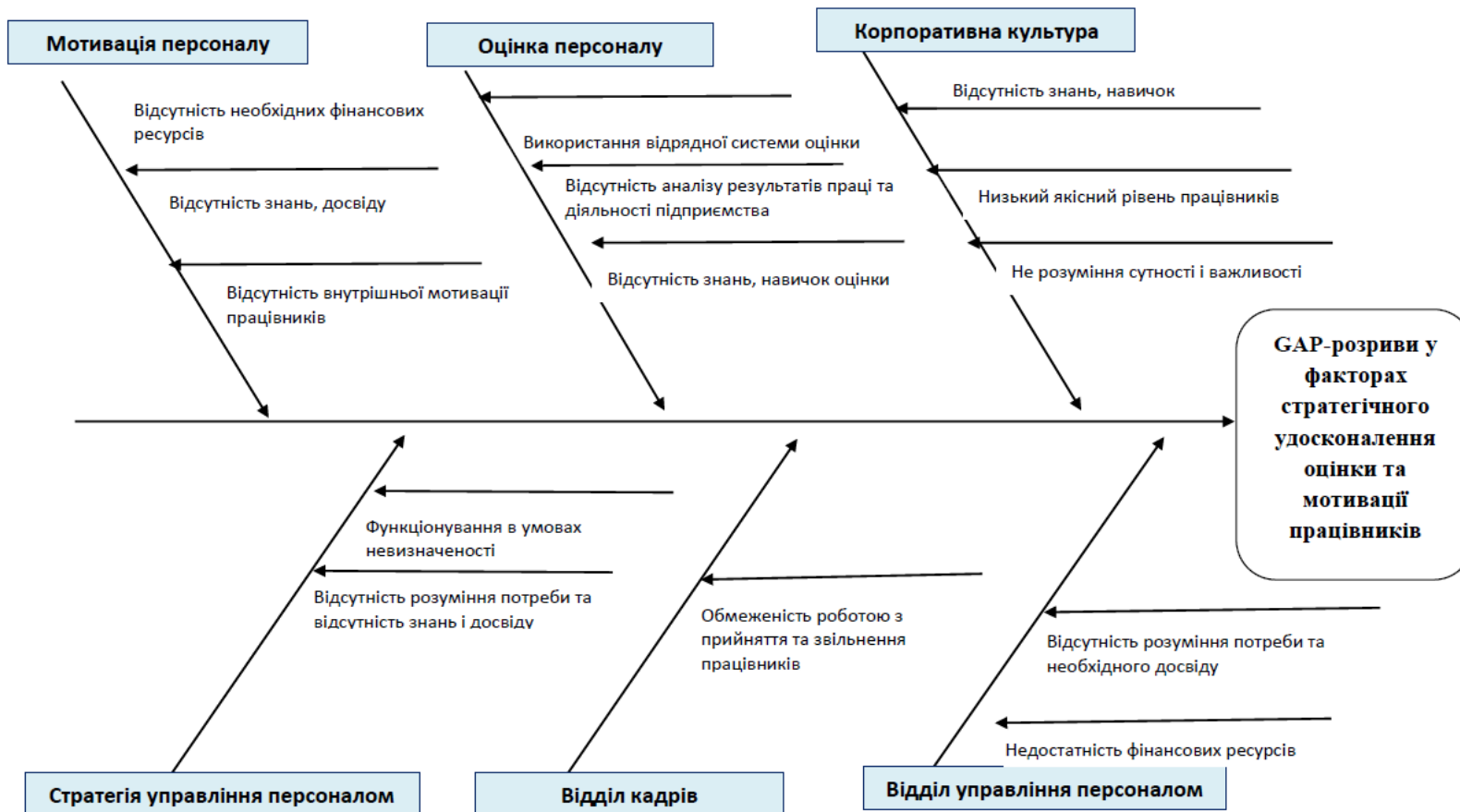


Рисунок 3.5 - Аналіз причин неефективної мотивації ТОВ «ФАРТ» основі методу Ісікави

При розробці системи оцінювання та мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» пропонуємо використовувати два основні правила, що поширені у практиці провідних іноземних компаній: 1) правило «в три рази більше»; 2) «правило Дарвіна».

Правило «в три рази більше» передбачає, що система оцінювання і мотивації персоналу повинна базуватись на складних розрахунках системи винагороди («тверда», «м'яка» заробітна плата та бонуси), щоб забезпечити в три рази вищу заробітну плату для тих працівників, які виконують і перевиконують плани роботи, і в три рази меншу для тих, хто не виконує плану.

Друге правило – «правило Дарвіна» передбачає виживання «сильніших» за результатами роботи працівників, оскільки ті слабкі, що отримують в три рази менше заробітної плати будуть покидати ваше підприємство і йти до конкурентів, а «сильніші» будуть залишатись [25].

Таким чином підприємство може отримати дві вигоди одночасно: економити кошти на заробітну плату тих, хто працює неефективно і нагромаджувати тільки ефективних працівників.

Тобто пропонована нами система оцінки та мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» передбачає, що в кожному звітному періоді матимемо більший приріст продуктивності праці працівників та чистий прибуток від діяльності підприємства ніж приріст витрат на функціонування системи оцінки та мотивації персоналу.

На даний час в теорії та практиці існує чимало різних інноваційних методик оцінки працівників різних підприємств. Проте не всі з них можуть бути застосовані у сільськогосподарських підприємствах, і не всі з них можуть принести очікуваний ефект. Тому розробка раціональної системи оцінювання працівників ТОВ «ФАРТ» повинна базуватись на врахуванні специфічних особливостей їх функціонування.

У пропонованій нами системі поєднанні такі види оцінок:

- за суб'єктами оцінки – поєднання індивідуальної і групової оцінок;

- за типом оцінки – це компіляція внутрішньої оцінки (самооцінки) та зовнішньої оцінки;
- за методиками – передбачає використання традиційних видів оцінки;
- за формою – це поєднання кількісної та комбінованої оцінок;
- за періодичністю – передбачає систематичну та підсумкову оцінку;
- за об'єктами оцінки – поєднання оцінку поточної діяльності працівників та оцінку тенденцій розвитку працівників.

При цьому базовою основою пропонованої нами ефективної методики оцінки персоналу є дві класифікаційні критерії: періодичність та об'єкти оцінки.

Концептуальні засади розробки ефективної системи оцінки персоналу для ТОВ «ФАРТ» зображені на рис. 3.6.

	<i>Систематична оцінка Діяльності</i>	<i>Підсумкова оцінка діяльності</i>
<i>Оцінка поточної діяльності працівника</i>	КвADRANT 1 KPI _i	КвADRANT 2 Σ KPI _i
<i>Оцінка тенденцій розвитку працівника</i>	КвADRANT 3 Шкала оцінювання (1 раз на 3 місяці)	КвADRANT 4 Комплексна шкала оцінювання (1 раз на в кінці року)

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Рисунок 3.6 - Концептуальні засади побудови ефективної системи оцінки персоналу ТОВ «ФАРТ»

Таким чином, вважаємо за необхідне запровадити таку систему оцінки персоналу у досліджуваному підприємстві, яка включатиме аналіз ефективності роботи працівників в межах 4 критеріїв:

- систематична оцінка роботи;
- підсумкова оцінка роботи;
- оцінка поточної діяльності працівника;

- оцінка тенденцій розвитку працівника.

Запропонована система оцінки є комплексною і багатогранною, але дозволяє систематично і всесторонньо оцінювати різних працівників.

Важливою характеристикою такої системи є необхідність розробки різних систем оцінки для різних категорій працівників. З цією метою ми поділили усіх працівників ТОВ «ФАРТ» на дві групи:

I група – адміністративні працівники (ключові менеджери). Сюди відносяться: генеральний директор підприємства, головний бухгалтер, менеджери зі збуту тощо, тобто ті управлінці, мотиваційні виплати для яких залежатимуть від кінцевих результатів роботи підприємства в цілому;

II – основні робітники.

Такий поділ працівників підприємства зумовлений, передусім, необхідністю застосування різних методик оцінки та мотивації персоналу в залежності від орієнтації роботи за відповідною посадою на процес, результат чи результат роботи підлеглих.

Пропонована методика оцінки персоналу ТОВ «ФАРТ» передбачає, що для I категорії працівників будуть використовуватись такі методи оцінки персоналу:

1) для систематичної оцінки:

1.1) оцінка поточної діяльності працівників здійснюватиметься на основі методу «КРІ» (ключових показників ефективності);

1.2) оцінка тенденцій розвитку працівника проводитиметься на основі комплексної шкали оцінювання, яка включає 3 методи: анкетне оцінювання, оцінку на основі управління за цілями та оцінку на основі управління за виконанням;

2) для підсумкової оцінки:

2.1) оцінка поточної діяльності працівників здійснюватиметься шляхом сумування підсумкових результатів за методом «КРІ»,

2.2) оцінка тенденцій розвитку працівника проводитиметься на основі комплексної шкали оцінювання (за рік), яка включає 3 методи: анкетне

оцінювання, оцінку на основі управління за цілями та оцінку на основі управління за виконанням.

У процесі оцінювання працівників II категорії, тобто робітників застосовуватиметься для систематичної оцінки: метод КРІ (ключових показників ефективності), а для підсумкової оцінки: сума проміжних КРІ.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей [14].

Впровадження системи КРІ передбачає існування 4 видів таких ключових індикаторів оцінки:

- КРІ результатів роботи, тобто кількісні і якісні показники;
- КРІ затрат, тобто індикатори оцінки затрат певних ресурсів;
- КРІ функціонування, тобто оцінка дотримання встановлених процесів і процедур роботи;
- КРІ результативності, що передбачає оцінку на основі співвідношення отриманих результатів та затрачених ресурсів.

Детальні показники КРІ застосування в роботі ТОВ «ФАРТ» відповідно до визначених 2 груп працівників наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Критеріальні індикатори та показники оцінки роботи працівників різних категорій ТОВ «ФАРТ»

Група працівників	Загальна характеристика КРІ	Показники КРІ	Блокуючі показники КРІ
Адміністративні працівники	Показники КРІ повинні базуватись на основних результативних показниках діяльності підприємства в цілому	1) чистий прибуток; 2) рівень рентабельності діяльності; 3) частка продукції на ринку; 4) обсяги продаж; 5) кількість нових постійних клієнтів; 6) кількість нових освоєних ринків	1) відсутність прибутку у звітному періоді; 2) низький рівень рентабельності; 3) зниження обсягів продаж в порівнянні з аналогічним періодом минулого року; 4) % досягнення

			поставлених перед працівником цілей <90 %
Робітники	Показники КРІ повинні базуватись на оцінці рівня виконання поставлених перед працівником цілей (нормативів)	Планові нормативи обсягів виконання роботи	% виконання планових нормативів < 100 %

З табл. 3.1 видно, що в основі оцінки персоналу за системою КРІ є не тільки контрольні результативні показники роботи, але й так звані «блокуючі» показники. Призначення таких показників є блокування системи КРІ (щодо нарахування і виплати бонусів) у разі не виконання порогових критеріальних результатів роботи. Тобто якщо у певному звітному періоді існує певний блокуючий показник, то працівнику бонуси не нараховуються взагалі. Це важливий мотиваційний чинник для підтримання нормального рівня функціонування працівників.

Конкретні критеріальні показники для кожної посади слід уточнювати, оскільки кожна з них має свою специфіку діяльності та особливості організації системи менеджменту. Проте загальну методику розрахунку КРІ ми пропонуємо за наступною схемою.

Формула для розрахунку коефіцієнта оцінки ефективності роботи менеджера з продажу на основі КРІ матиме наступний вигляд (3.1):

$$\text{Бонус} = (\text{БФ КРІ 1} * \text{А} + \text{КРІ 2} * \text{В} + \text{БФ КРІ 3} * \text{С}) * \text{К}, \quad (3.1)$$

де БФ КРІ 1 – бонусний фонд для КРІ 1 на певний звітний період,

БФ КРІ 2 – бонусний фонд для КРІ 2 на певний звітний період,

БФ КРІ 3 – бонусний фонд для КРІ 3 на певний звітний період,

КРІ 1 – обсяг продажів за звітний період;

А – ваговий коефіцієнт до КРІ 1 з граничним значенням 80 % (при досягненні плану з обсягів продаж менше 80 % бонус за цим показником не нараховуватиметься, тобто $A=0$, а якщо значення $A > 80\%$, то вага даного критерію буде відповідно до обсягів продажу);

КРІ 2 – частка продажів на ринку за звітний період;

В – ваговий коефіцієнт до КРІ 2 з граничним значенням 60 % (при досягненні плану з утримання частки на ринку менше 60 % бонус за цим показником не нараховуватиметься, тобто $B=0$, а якщо значення $B > 60\%$, то вага даного критерію буде відповідно до виконання плану з частки на ринку);

КРІ 3 – частка продажів на ринку за звітний період;

С – ваговий коефіцієнт до КРІ 3 з граничним значенням 70 % (при досягненні плану з залучення нових постійних клієнтів менше 70 % бонус за цим показником не нараховуватиметься, тобто $C=0$, а якщо значення $C > 70\%$, то вага даного критерію буде відповідно до виконання плану із залучення нових постійних клієнтів);

К – блокуючий показник – $K = 0$, якщо у звітному періоді відбулось зниження обсягів продаж в цілому в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Як видно з формули 3.1 бонус менеджера з продажу залежатиме від найважливіших для нього результативних показників роботи, тобто від динаміки обсягів продаж, від обсягу частки на ринку та кількості отриманих нових постійних покупців.

Процедурна частина організації такої оцінки передбачає два можливі варіанти:

- автоматизована система нарахування бонусів (у разі наявності можливості її впровадження на підприємстві);
- оцінка підлеглих керівником на основі представлених результатів роботи;
- самооцінка працівника відповідно до затвердженої методики.

При цьому важливо визначити бонусний фонд підприємства. Він має залежати від кінцевих показників діяльності підприємства, тобто від рівня чистого прибутку. Це буде стимулювати всіх працівників підприємства працювати ефективно на спільну мету. Бо у разі, якщо на підприємстві за певний період є

низький рівень прибутковості, то бонуси не матимуть значення для усіх працівників.

За вищеписаною методикою пропонуємо проводити систематичну оцінку поточної діяльності працівника. Для впровадження підсумкової оцінки поточної діяльності працівника пропонуємо використовувати підсумкові КРІ:

$$KPI_{\Sigma} = \sum_{n=1}^{12} KPI_n / 12,$$

де КРІ_п – підсумкова оцінка працівника за КРІ,

п– кількість місяців у звітному періоді, тобто 12.

На основі такої підсумкової оцінки працівника приймаються рішення про мотивацію на основі річного преміального фонду. Враховуючи те, що у ТОВ «ФАРТ» практично відсутні поточні результати (прибутки від реалізації продукції) впродовж року, то застосування підсумкового КРІ може бути єдиним раціональним рішенням, тобто без застосування розрахунку КРІ за окремі звітні періоди.

При проведенні підсумкової оцінки поточної діяльності працівника крім підсумкового КРІ пропонуємо використовувати комплексну бальну методику оцінку розвитку працівника. Сутність даної методики полягає в тому, що за одними і тими ж критеріями один і той самий працівник буде оцінений з різних сторін: з боку керівника, підлеглих, колег та самого себе. На основі отриманих результатів працівники відділу управління персоналом приймають рішення щодо об'єктивності оцінки та подальших дій стосовно певних працівників.

Метод зорієнтований на оцінку не конкретних результатів роботи, а процесу трудової активності працівника та його поведінки в колективі, тому його варто проводити не часто, достатньо 1 раз на рік.

Таку оцінку пропонуємо проводити за наступною процедурою: частину показників оцінює сам працівник (за наявності певних підтверджень оцінки), а частину критеріїв оцінює керівник відповідного працівника.

Загальний фактор I: Самооцінка працівника	50	X	-	-	-	-	-	-
Тенденції зміни підсумкового показника КРІ працівника по відношенню до попереднього року	X	20	знизився	на тому самому рівні	зріс на 1-10 %	зріс на 11-20 %	зріс на > ніж на 20 %	

Продовження табл. 3.2

Порівняння підсумкового показника КРІ працівника по відношенню до середнього по підприємству	X	30	нижче середнього рівня	відповідає середньому рівню	вище середнього рівня на 1-10 %	вище середнього рівня на 11-20 %	вище середнього рівня на > ніж на 20 %	
--	---	----	------------------------	-----------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--	--

Таблиця 3.3 - Оцінка тенденцій змін результатів роботи працівника (оцінка керівника)

Фактор	Питома вага, %		Оцінка (бали)					Загальна сума балів
	загальна	частова	1 погано	2	3	4	5 дуже добре	
Загальний фактор II: Оцінка працівника керівником	50	X	-	-	-	-	-	-
Оцінка тенденцій розвитку професійних вмінь та навиків працівника	X	40	погіршення	без змін, але зберігається низький рівень	без змін	наявні позитивні зміни у професійному рівні	наявні значні позитивні зміни у професійному рівні	
Оцінка тенденцій розвитку особистих якостей та поведінки працівника у колективі	X	25	погіршення	без змін, але зберігається незадовільний стан	без змін	наявні позитивні зміни	наявні значні позитивні зміни	
Відповідність корпоративній культурі організації	X	35	дуже погано	погано	задовільно	добре	дуже добре	

Як видно з табл. 3.3 половину оцінки тенденцій розвитку виставляє сам працівник, але на основі об'єктивних критеріїв та 50 % оцінки виставляє безпосередній керівник працівника, але на основі його суб'єктивної оцінки.

За такою шкалою доцільно проводити оцінювання в межах поточного аналізу, а для формування підсумкової оцінки, то необхідно просто підсумувати результати проміжних оцінок на календарний рік роботи працівника.

Таким чином на основі компіляції найбільш дієвих для сільськогосподарських підприємств методів оцінки нами розроблено комплексну модель оцінки поточної діяльності та тенденцій розвитку працівника в розрізі систематичної та підсумкової оцінок. Це дає змогу зробити адекватні висновки у процесі прийняття рішень щодо мотивації відповідних працівників.

Оцінка персоналу без подальшої мотивації через 12-18 місяців призводить до зворотного процесу, тобто демотивує працівників. Тому впровадження механізму оцінки та мотивації повинні відбуватись одночасно.

При цьому важливо пам'ятати про необхідність раціонального використання мотиваційних заходів, оскільки: по-перше, людина здатна ефективніше працювати не безкінечно, тобто до якоїсь певної межі мотиваційні заходи будуть дієві, а далі мотивація буде неефективною (фізичне та емоційне вигорання); по-друге, чим частіше застосовуються мотиваційні механізми, тим більше працівники звикають до цього і перестають надавати цьому важливого стимулюючого ефекту. Тобто до розробки і впровадження системи мотивації потрібно підходити комплексно і на основі детального попереднього аналізу.

Запропонована система передбачає, що в кінці року працівники отримують крім основної заробітної плати ще «змінну» заробітну плату, яка розраховується відповідно до результатів оцінки КРІ окремих працівників та фонду виплат за КРІ. Цей фонд виплат за КРІ залежить від чистого прибутку за рік. Пропонуємо встановлювати для ТОВ «ФАРТ» величину фонду виплат за КРІ на рівні 10-15 % від чистого річного прибутку.

Пропонована система складових підсумкової матеріальної мотивації працівників ТОВ «ФАРТ» наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Складові підсумкової матеріальної мотивації працівників ТОВ «ФАРТ»

Група працівників	Показники КРІ	Матеріальна мотивація (підсумкова)	Питома вага окремих складових у загальній винагороді
Адміністративний персонал	1) чистий прибуток; 2) рівень рентабельності діяльності; 3) частка продукції на ринку; 4) обсяги продаж; 5) кількість нових постійних клієнтів; 6) кількість нових освоєних ринків	Основна (фіксована) заробітна плата + «змінна» заробітна плата на основі КРІ + бонуси (менеджерам)	Основна (фіксована) заробітна плата – 50 %; «змінна» заробітна плата на основі КРІ – 35 %; бонуси – 15 %
Робітники	Планові нормативи обсягів виконання роботи	Основна (фіксована) заробітна плата + «змінна» заробітна плата на основі КРІ	Основна (фіксована) заробітна плата – 70 %; «змінна» заробітна плата на основі КРІ – 30 %

Підсумкова мотивація працівників щодо тенденцій розвитку, яка базується на розробленій шкалі оцінювання передбачає матеріальну мотивацію у вигляді виплати премії за особливі досягнення. Ці виплати можна робити теж у межах фонду виплат КРІ (тобто відрахувань від прибутку).

Вважаємо, що наведені рекомендації матимуть високу результативність з точки зору «доходи-витрати», оскільки представлені інструменти оцінки та мотивації мають високий рівень мотиваційного впливу та економічний ефект для підприємства загалом.

3.3 Управління кадровою безпекою підприємства

Проблемам кадрової безпеки, у тому числі оцінці управління нею, сьогодні приділяється дуже мало уваги, незважаючи на те, що вона має особливе значення та є однією з умов життєздатності, конкурентоспроможності

підприємств. Цей факт переконує в необхідності розробки рекомендації щодо управління кадровою безпекою ТОВ «ФАРТ».

Нині поширеними методами оцінки управління кадровою безпекою підприємства є системний, процесний, індикаторний і ресурсно-функціональний підходи. Найбільш оптимальним для оцінки управління кадровою безпекою, на наш погляд, є індикаторний підхід.

Індикаторний підхід до оцінки управління кадровою безпекою підприємства, передусім, заснований на розрахунку індикаторів, які пов'язані з показниками персоналу, їх ваговими значеннями та розрахунком інтегрального показника оцінки стану кадрової безпеки. Таким чином, виявляються ті показники, які є вразливими та коригування яких призведе до суттєвого підвищення рівня кадрової безпеки загалом.

Індикатор — це властивість або ознака, яку покладено в основу оцінювання досліджуваного об'єкта або явища, що має кількісний вираз.

При цьому, індикаторний підхід передбачає не тільки вибір самих індикаторів, але і визначення граничних значень (гранично допустимих), перевищення яких спричинить за собою зниження рівня кадрової безпеки підприємства [8].

Допустиме значення (граничне значення; норматив) — це гранично допустима величина індикатора, виходження за межі якої свідчить про порушення процесу забезпечення кадрової безпеки.

Позитивний момент у використанні індикаторного підходу полягає в його простоті, наочності й універсальності, бо цей метод передбачає оцінку будь-яких елементів кадрової безпеки підприємства.

Для оцінки управління кадровою безпекою підприємства, пропонується сформулювати індикатори з таких груп показників: показники складу і руху персоналу; показники витрат від інвестування в персонал; показники мотивації; показники умов праці; особистісні показники.

У таблиці 3.5 подано коротку характеристику груп показників та індикаторів управління кадровою безпекою підприємства [8].

Таблиця 3.5 - Система індикаторів управління кадровою безпекою підприємства

Група показників	Індикатори
Показники складу і руху персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів. Освітній склад персоналу
Показники витрат від інвестування в персонал	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал
Показники мотивації	Ступінь задоволеності оплатою праці. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства
Показники умов праці	Наявність профзахворювань. Рівень автоматизації праці
Особистісні показники	Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Імовірність збереження комерційної таємниці

Зазначеним групам показників відповідають дев'ять індикаторів, які розглянемо докладніше нижче:

1. Коефіцієнт плинності кадрів. Характеризується рухом робочої сили на підприємстві, демонструє частоту працевлаштування і звільнення співробітників. Як правило, чим вище коефіцієнт плинності кадрів, тим менш стабільна ситуація на підприємстві.

Така тенденція може прогнозувати втрату висококваліфікованих співробітників і прихід нових кадрів, що в свою чергу становить загрозу для стану кадрової безпеки підприємства, а також вимагає інвестицій на їх пошук і навчання.

2. Освітній склад персоналу — це відповідність посадовим вимогам і обов'язків персоналу підприємства. В більшості випадків цей індикатор відносять до групи непрямих показників, що надають вплив на стан кадрової безпеки підприємства і мають якісний характер.

Наближення індикатора до 100% говорить про присутність висококваліфікованих працівників, тим самим зменшується ймовірність виникнення ризикованих ситуацій, і, як наслідок, підвищується рівень управління кадровою безпекою підприємства [1].

3. Витрати на навчання в загальному обсязі витрат на персонал. Відображає частину витрат, що припадають на підвищення кваліфікаційного рівня співробітників. Як правило, чим більше коштів витрачає підприємство на персонал, тим вище його прихильність до підприємства, що відбивається і на рівні кадрової безпеки підприємства.

4. Ступінь задоволеності оплатою праці. Відноситься до показників якості мотиваційної системи підприємства. Як правило, чим вище задоволеність співробітників оплатою праці, тим менша ймовірність виникнення загроз кадрової безпеки підприємства.

5. Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства. Цей індикатор дорівнює відношенню фонду оплати праці до загальних витрат підприємства. Для оптимального рівня кадрової безпеки підприємства даний індикатор повинен займати більшу частину всього обсягу витрат на персонал.

6. Наявність професійних захворювань. Показує наявність тих або інших професійних захворювань у працівників, пов'язаних з виконуваними ними обов'язками на робочому місці.

Даний індикатор відноситься до групи показників умов праці, отже, чим краще умови праці, тим більш співробітник прихильний до підприємства. Зростання значення цього індикатора може говорити про недотримання підприємством необхідних норм щодо забезпечення працівників належними умовами праці [2].

7. Рівень автоматизації праці. Характеризується часткою співробітників, зайнятих ручними роботами. З точки зору управління кадровою безпекою підприємства, чим вище рівень ручної праці на підприємстві, тим більше ризик отримання збитку, обумовленого людським фактором.

8. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Цей індикатор є найбільш показовим, оскільки є відображенням не тільки трудової поведінки працівників, а й їх особистісних характеристик і ставлення до підприємства. Чим менше співробітників, які порушують правила, норми і традиції підприємства, тим вище рівень кадрової безпеки підприємства.

9. Імовірність збереження комерційної таємниці. Свідчить про наявність стратегії кадрової безпеки підприємства, корпоративної етики підприємства, прихильності і відданості співробітника до підприємства [6].

Граничні значення та напрями оптимізації індикаторів кадрової безпеки підприємства представлено в таблиці 3.6.

У таблиці 3.6 представлені індикатори кадрової безпеки підприємства виражаються відносними одиницями (відсотками). При цьому перший і шостий індикатори є дестимуляторами, так як їх мінімізація покращує інтегральний показник кадрової безпеки підприємства. Решта індикаторів є стимуляторами, тобто їх збільшення підвищує рівень інтегрального показника кадрової безпеки підприємства.

Таблиця 3.6 - Граничні значення та напрями оптимізації індикаторів кадрової безпеки підприємства

Індикатор	Напрямок оптимізації	Рекомендований поріг
Коефіцієнт плинності кадрів	min	Від 2% до 10%
Освітній склад персоналу	max	90-100%
Витрати на навчання в загальному обсязі витрат підприємства	max	-
Ступінь задоволеності оплатою праці	max	100%
Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства	max	Від 55% до 80%
Наявність профзахворювань	min	Від 0 до 3% на рік
Рівень автоматизації праці	max	Від 70%
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	max	100%
Імовірність збереження комерційної таємниці	max	100%

При цьому еталонні значення індикаторів і їх вагові коефіцієнти залежать від стану кадрової безпеки підприємства, кон'юнктури ринку, фінансового стану підприємства, мети дослідження тощо.

Еталонні значення індикаторів не повинні мати максимального значення, наведеного в таблиці 3.6. Це показує на те, що досягнення найвищих значень індикаторів кадрової безпеки підприємства пов'язане з досить високими витратами, які далеко не завжди виправдані.

Оцінити рівень кадрової безпеки підприємства можна шляхом порівняння всієї сукупності індикаторів кадрової безпеки підприємства з еталонними значеннями. Водночас порівняння може виконуватися, як по мірі відмінності, так і в міру подібності. Алгоритм оцінки рівня кадрової безпеки підприємства складається з таких етапів:

- задати еталонні значення індикаторів кадрової безпеки підприємства, які використовуються в оцінці, в відносних одиницях;
- визначити значення індикаторів кадрової безпеки підприємства для досліджуваного об'єкта в відносних одиницях;
- задати значення вагових коефіцієнтів індикаторів;
- нормувати значення вагових коефіцієнтів на одиницю, якщо вони задані в балах;
- обчислити інтегральний показник кадрової безпеки підприємства, як міру подібності індикаторів підприємства з індикаторами еталону за формулою:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n X_n^{\Pi} X_n^E \quad (3.1)$$

де n — номер індикатора;

N — кількість використовуваних індикаторів;

W_n — ваговий коефіцієнт n -го індикатора;

X_n^{Π} — значення n -го індикатора організації;

X_n^E — значення n -го індикатора еталону.

Змістовна інтерпретація отриманого значення міри подібності по шкалі представлена у таблиці 3.7

Таблиця 3.7 – Шкала визначення рівня кадрової безпеки підприємства

Інтервал	Характеристика стану кадрової безпеки	Необхідні заходи
0,00-0,20	Критичне	Введення антикризового управління та розробка антикризової кадрової стратегії
0,21-0,40	Кризовий	Заходи по локалізації кризи, мінімізації негативних наслідків і відновлення безпеки
0,41-0,60	Задовільний	Заходи щодо запобігання і протидії кризі
0,61-0,80	Нормальне	Підтримка на досягнутому рівні, заходи по профілактиці кризових явищ
0,81-1,00	Стабільне	Підтримка на досягнутому рівні

Отже, проведемо практичну апробацію розглянутої вище методики оцінки управління кадровою безпекою персоналу на прикладі ТОВ «ФАРТ». Після проведення оцінки управління кадровою безпекою на досліджуваному підприємстві узагальнимо розраховані індикатори кадрової безпеки підприємства в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Індикатори управління кадровою безпекою ТОВ «ФАРТ»

№ з/п	Індикатори	Роки			Середнє значення	Еталон
		2017	2018	2019		
1	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,30	0,24	0,15	0,19	2
2	Освітній склад кадрового потенціалу, %	35,07	46,49	56,48	41,37	100
3	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал, %	10,10	16,51	17,33	17,19	30
4	Ступінь задоволеності оплатою праці персоналу, %	52,0	52,0	52,0	52,0	100
5	Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства, %	28,8	33,1	27,7	29,86	50
6	Наявність профзахворювань, %	5,69	5,56	4,26	5,42	5
7	Рівень автоматизації праці персоналу, %	87,61	89,07	89,5	88,72	90
8	Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни, %	85	89	87	87	100
9	Ймовірність збереження комерційної таємниці, %	90	90	90	90	100

Таким чином, з представлених даних у таблиці 3.8 видно, що у ТОВ «ФАРТ» п'ять індикаторів управління кадровою безпекою не відповідають стандарту

(граничному значенню): середнє значення освітнього складу кадрового потенціалу склало 41,37 %, що нижче еталону майже у 2,5 рази та характеризує наявність кадрових проблем у кваліфікації персоналу на підприємстві; середня частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал має дуже низьке значення 17,19 %, що майже в 2 рази нижче значення еталона. Отже, керівництво підприємства не приділяє належної уваги розвитку персоналу, що знижує рівень його кваліфікації та є значною загрозою кадрової безпеки; середнє значення ступеня задоволеності оплатою праці у ТОВ «ФАРТ» склало 52,0% та нижче значення еталона в 1,5 рази.

Отже, керівництво підприємства не приділяє належної уваги стимулюванню праці працівників, тобто мотивація, як матеріальна, так і моральна в ТОВ «ФАРТ» практично відсутня; питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат підприємства має середнє значення 29,86 %, що майже у рази нижча за еталон. Це ще раз підтверджує той факт, що керівництво підприємства не приділяє належної уваги стимулюванню праці працівників; середнє значення питомої ваги персоналу, що має порушення трудової дисципліни складає 87,0 %, що нижче за еталон на 13 %. Тобто на підприємстві існує певна загроза кадрової безпеки через наявність випадків порушення трудової дисципліни, перш за все в категорії робітників.

Виходячи зі значень індикаторів, еталонів, ваги індикаторів і кількості найбільш небезпечних загроз управління кадровою безпекою підприємства, розрахуємо інтегральний коефіцієнт управління кадровою безпекою ТОВ «ФАРТ» за формулою 3.1, що була наведена вище:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n X_n^П X_n^E = \frac{3,01}{5} = 0,60.$$

Таким чином, величина інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки ТОВ «ФАРТ» становить 0,60 і потрапляє в інтервал 0,41—0,60, який характеризує задовільну ступінь кадрової безпеки, однак, необхідні заходи щодо

запобігання та протидії кадровим загрозам, що походить від власного персоналу.

Висновки до третього розділу

За результатами аналізу, проведеними у другому розділі дипломної роботи нами було визначено стратегічні напрями розвитку системи персоналу ТОВ «ФАРТ», до яких належить: визначення резервів підвищення продуктивності праці, розробки ефективної моделі оцінки праці та системи мотивування працівників, а також оцінки рівня кадрової безпеки на підприємстві.

При розробці заходів організації праці на сільськогосподарських підприємствах найбільш доречним, на наш погляд, є підхід, коли керівництво одночасно розробляє систему мотивації персоналу як стратегію організації праці й систему стимулювання персоналу – як тактику організації праці. Стратегія мотивації праці, яка ґрунтується на використанні довгострокових стимулів, сприяє підвищенню ефективності відтворення трудового потенціалу, а тому є найбільш ефективною та раціональною. В цьому випадку мотивація праці може здійснювати підтримуючу та направляючу функцію.

При розробці системи оцінювання та мотивації персоналу ТОВ «ФАРТ» пропонуємо використовувати збалансовану систему показників КРІ, яка дозволяє не лише оцінити результативність кожної групи персоналу, а й об'єктивно розподілити наявний на підприємстві фонд оплати праці.

Підсумкова мотивація працівників щодо тенденцій розвитку, яка базується на розробленій шкалі оцінювання передбачає матеріальну мотивацію у вигляді виплати премії за особливі досягнення. Ці виплати можна робити теж у межах фонду виплат КРІ (тобто відрахувань від прибутку).

Практична апробація методики оцінки управління кадровою безпекою ТОВ «ФАРТ» на основі індикаторного підходу дозволила отримати результати, на основі яких було виявлено основні загрози кадрової безпеки підприємства, розраховано інтегральний показник та визначено рівень кадрової безпеки.

ВИСНОВКИ

Зміни, що відбуваються в системі функціонування сучасних підприємств, посилюють інтерес до системи формування, розвитку та використання персоналу, оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, ефективне використання якого дає змогу досягти будь-яких цілей, які постають в діяльності підприємств.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом. Визначено сутність, мету та роль управління персоналом в системі менеджменту підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Система управління персоналом носить комплексний характер та складається з низки підсистем. Враховуючи їх різну цільову спрямованість, неможливо оцінювати ефективність системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника. Виходячи з цього, оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства варто на основі комплексу показників. Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування.

Сучасним підходом до управління людськими ресурсами є стратегічне управління персоналом, яке перебуває в нерозривній єдності зі стратегією розвитку організації. Тому виникає необхідність сформулювати відповідну стратегію розвитку персоналу організації.

В другому розділі дипломної роботи нами було виконано аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «ФАРТ». Основним видом діяльності якого є вирощування та реалізація сільськогосподарської рослинної продукції. За результатами аналізу основних показників діяльності, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь та валового

виробництва зернових та технічних культур. Як наслідок відбулося суттєве зменшення чистого доходу підприємства. За досліджуваний період відбулося також зменшення показника собівартості реалізованої продукції, що позитивно відобразилося на величині валового прибутку підприємства. Що стосується середньооблікової чисельності персоналу, то за три роки цей показник був майже стабільним. Середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилась, що сприяло зростанню показника фондоозброєності. Аналіз показників прибутковості підприємства свідчить про суттєве падіння валового та чистого прибутку. Загалом показник чистого прибутку товариства за 2017-2019 рр скоротився більш ніж у 6 разів.

Аналіз трудових показників підприємства свідчить, що продуктивність праці падає на фоні зростання заробітної плати. Така тенденція є вкрай негативною. У зниженні продуктивності праці відіграє важливу роль недосконалість системи матеріального стимулювання. Однією з причин, що зумовлює недосконалість мотивації праці у ТОВ «ФАРТ», є відсутність безпосереднього зв'язку між рівнем доходів працівників підприємства та показниками ефективності їх праці. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплати праці не є продуктивною.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства дає підстави стверджувати, що на даному етапі його розвитку існує більше внутрішніх перешкод та недоліків, які стримуватимуть можливість швидкого впровадження стратегічних змін щодо процесів управління персоналом.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено стратегічні напрями вирішення проблем у галузі використання персоналу підприємства. Оскільки однією із ключових проблем за результатами аналізу на досліджуваному підприємстві є зниження продуктивності праці, нами було визначено основні резерви у її підвищенні.

Іншою складовою системи управління персоналом, яка потребує удосконалення є система оцінювання та мотивації праці. Пропонована нами система ґрунтується на використанні ключових показників ефективності

(KPI), які допомагають організації визначити досягнення стратегічних цілей. При проведенні підсумкової оцінки поточної діяльності працівника крім показників KPI додатково пропонуємо використовувати комплексну бальну методику оцінку розвитку працівника. На основі компіляції найбільш дієвих для сільськогосподарських підприємств методів оцінки нами розроблено комплексну модель оцінки поточної діяльності та тенденцій розвитку працівника в розрізі систематичної та підсумкової оцінок. Це дає змогу зробити адекватні висновки у процесі прийняття рішень щодо мотивації відповідних працівників.

За результатами проведеної оцінки нами запропонована система мотивації, яка передбачає, що в кінці року працівники отримують крім основної заробітної плати ще «змінну» заробітну плату, яка розраховується відповідно до результатів оцінки KPI окремих працівників та фонду виплат за KPI. Цей фонд виплат за KPI залежить від чистого прибутку за рік. Пропонуємо встановлювати для ТОВ «ФАРТ» величину фонду виплат за KPI на рівні 10-15 % від чистого річного прибутку.

Ще однією складовою розвитку системи управління персоналом, є управління кадровою безпекою. Для оцінки управління кадровою безпекою підприємства, пропонується сформулювати індикатори з таких груп показників: показники складу і руху персоналу; показники витрат від інвестування в персонал; показники мотивації; показники умов праці; особистісні показники тощо. Представлені індикатори кадрової безпеки підприємства були оцінені для ТОВ «ФАРТ» шляхом порівняння з еталонними значеннями. На основі отриманих результатів було виявлено основні загрози кадрової безпеки підприємства.