

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

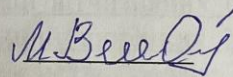
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Віньковецький сирзавод», смт. Віньківці)

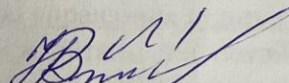
ДРУПЕП. 016233.01.12.00

Виконав:
студент 2 курсу групи УПЕПм-20-1



В.О. Мудрик

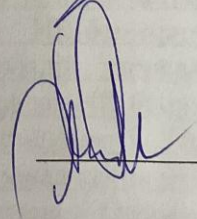
Керівник
к.е.н., доцент



Н.П. Базалійська

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф



М.Д. Ведерніков

13 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

« 25 » _____ серпня _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Мудрик Владислав Олексійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Вінковоцький сирзавод», смт. Вінківці)

керівник роботи Базалійська Н. П., канд. екон. наук, доцент

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

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: _____ 15 грудня 2021 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретичні основи HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством. У другому розділі проаналізувати використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Вінковоцький сирзавод». Третій розділ присвятити обґрунтуванню удосконалення управління підприємства на засадах HR-бенчмаркінгу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу. Рисунок – Підходи до визначення сутності «бенчмаркінгу»; Таблиця – Етапи впровадження бенчмаркінгової стратегії на сільськогосподарському підприємстві; Таблиця – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Вінковоцький сирзавод» за 2018 - 2020 р.; Рисунок – Профіль бенчмаркінгу-тестування ТОВ «Вінковоцький сирзавод»; Рисунок – Ілюстрація вибору максимально наближеного до підприємства-еталона; Таблиця – Приватний економічний ефект від вжиття заходів щодо навчання персоналу.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Віньковецький сирзавод», смт. Віньківці)

Виконав студент гр. УПЕМ-20-1 Мудрик В.О., керівник к.е.н., доц. Базалійська Н. П.

Обсяг – 93 с., 19 рис., 30 табл., 98 джерел.

Ключові слова: HR-бенчмаркінг, управління персоналом, навчання і розвитку персоналу, мотиваційний профіль персоналу, бізнес-процеси, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємствами з використанням HR-бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження є процес впровадження HR-бенчмаркінгу як технології управління на підприємстві.

У першому розділі наведено теоретичні основи HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством.

У другому розділі представлено аналіз та оцінка використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Віньковецький сирзавод».

Третій розділ присвячено удосконаленню управління ТОВ «Віньковецький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу, а саме: розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу; удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу та оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу.

10.12.2021р.

М.ВееО

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством	8
1.1 Бенчмаркінг як інструмент розвитку підприємства	8
1.2 Використання HR-бенчмаркінгу в управлінні сільськогосподарським підприємством	13
1.3 Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу підприємства	22
Висновки до розділу 1	28
2 Аналіз та оцінка використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Віньковецький сирзавод»	29
2.1 Аналіз використання технологій HR-бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства	29
2.2 Оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» з використанням інструментарію бенчмаркінгу	40
2.3 Оцінка мотиваційного профілю персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» інструментами HR-бенчмаркінгу	45
Висновки до розділу 2	53
3 Шляхи удосконалення управління ТОВ «Віньковецький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу	54
3.1 Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу	54
3.2 Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» в ході HR-бенчмаркінгу	63
3.3 Удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу	70
Висновки до розділу 3	79
Висновки	80
Перелік джерел посилання	84
Додатки	94

ВСТУП

Загострення конкуренції на сучасному етапі розвитку світової економіки актуалізує питання підвищення ефективності роботи підприємств. З цією метою з 90-х до 20-го століття на Заході почали застосовуватися бенчмаркінгові дослідження, які включають вивчення та застосування найкращих практик у бізнесі для приведення результатів діяльності підприємства до високих стандартів. В Україні такі методи лише відкривають шлях для підприємств. Хоча багато підприємців, не вживаючи терміну «бенчмаркінг», застосовують подібні предметні практики, користуючись позитивним досвідом один одного у партнерських комунікаціях. Прискорене посилення та загострення конкуренції, викликане процесами активного розвитку ринкового середовища та глобалізацією світової економіки, змушує сучасне вітчизняне підприємство змагатися з найкращими компаніями не лише на зовнішньому, а й внутрішньому ринках. За таких умов підприємство має постійно здійснювати моніторинг власних сильних та слабких сторін, знаходити шляхи зміцнення конкурентних переваг, виявляти та послаблювати причини недостатньої ефективності ринкової діяльності, визначати та реалізовувати стратегічні заходи. Одним з аналітичних інструментів еталонного тестування, вирішення певних проблем та формування ринкових стратегій є бенчмаркінг.

Сучасні виклики глобалізації, тенденції сучасності, перехід до цифрової економіки вимагають від фірм пошуку нових моделей управління бізнесом. Тому для адаптації до стрімких трансформаційних процесів в економіці необхідно ефективно керувати швидким зростанням знань для досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на регіональному, національному та глобальному ринках, потреби в більш раціональне використання трудових ресурсів та впровадження сучасних підходів до професійного розвитку управлінського персоналу. Світовий досвід показує, що одним з найбільш інноваційних інструментів HR є HR-бенчмаркінг.

Значний внесок у розвиток теорії та практики бенчмаркінгу зробили такі відомі зарубіжні дослідники, як Б. Герхарт, С. Грінгард, П. Райт, Д. Барн, Дж. Еванс, Д. Хатчіс та ін. У своїх дослідженнях вони дійшли висновку про доцільність застосування бенчмаркінгу на підприємствах, а саме: Дебра Дж. Коен, Н. Пологіч Вокіч, М. Відович, Нораїліс А. В., Нор Асіах Ю., Єрмакова М., Мурзова Л. досліджували особливості та проблеми використання HR-бенчмаркінгу у сфері підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві у своїх працях. Інші дослідники, такі як Бойченко А., Нагибіна Н., Щукіна А., Бухаров Д. у своїх працях досліджують сутність, види, методи HR-бенчмаркінгу структурних показників ефективності управління персоналом. З огляду на те, що бенчмаркінг доступний в Україні лише на ранній стадії, недостатньо досліджень з цього питання, особливо щодо вивчення HR-бенчмаркінгу як інструменту покращення роботи служб кадрів.

Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємствами з використанням HR-бенчмаркінгу.

Відповідно до мети дослідження окреслені такі основні завдання:

- розкрити суть бенчмаркінгу, визначити особливості його використання;
- дослідити використання HR-бенчмаркінгу в управлінні сільськогосподарським підприємством;
- обґрунтувати особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку використання HR-бенчмаркінгу в управлінні підприємством;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління сільськогосподарським підприємством на засадах HR-бенчмаркінгу

Об'єкт дипломної роботи – процес впровадження HR-бенчмаркінгу як технології управління на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, організаційно-методичних і практичних положень формування системи управління сільськогосподарським

підприємством на основі HR-бенчмаркінгу.

У дипломній роботі для виконання намічених завдань та досягнення мети використано наступні методи: історико-економічний – для дослідження сутності поняття «бенчмаркінг», особливостей його генерування, моделей здійснення бенчмаркінгу, специфіки виникнення та розвитку світових бенчмаркінгових організацій; порівняльного аналізу – для визначення місця і ролі HR-бенчмаркінгу в системі управління підприємством; системного підходу – у процесі визначення основних передумов, мотивів та цілей HR-бенчмаркінгу; системний і порівняльний методи, економіко-статистичний аналіз – для вивчення тенденцій розвитку сільськогосподарського підприємства, показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства; узагальнення – для обґрунтування принципів HR-бенчмаркінгу сільськогосподарського підприємства; багатофакторний та системно-структурний аналізи – у процесі розроблення методики оцінювання ефективності проекту HR-бенчмаркінгу.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності підприємства, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дипломна робота магістра є комплексним науковим дослідженням HR-бенчмаркінгу в системі управління сільськогосподарським підприємством; забезпечує формування, доповнення існуючих науково-теоретичних положень, вироблення пропозицій та рекомендацій щодо практичного використання отриманих результатів.

Обсяг дипломної роботи становить 93 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 30 таблиць і 19 рисунків, висновки, перелік посилань з 98 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-БЕНЧМАРКІНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 HR-бенчмаркінг як інструмент розвитку сільськогосподарського підприємства

Розглядаючи питання застосування бенчмаркінгу у роботі аграрних підприємств вітчизняні науковці зазначають, що в сучасних умовах господарювання цей метод управління на професійному рівні мають змогу використовувати лише господарські товариства та частково приватні підприємства, які дійсно зацікавлені у підвищенні до максимально можливого рівня ефективності виробництва, і володіють відповідними фінансовими ресурсами, які можуть бути використані у даному напрямку [1, с. 120]. Саме тому виникає необхідність у створенні такого організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу сільськогосподарських підприємств, який уможливить використання цього методу управління на підприємствах аграрного сектору з меншими витратами та збільшенням їх конкурентоспроможності.

Ефективним інструментом у прискоренні розвитку сільськогосподарських підприємств є бенчмаркінг. Підходи науковців до тлумачення сутності бенчмаркінгу наведено у таблиці 1.1.

Як видно з таблиці 1.1, науковцями бенчмаркінг розглядається як: концепція, процес, особливий вид діяльності, метод отримання конкурентних переваг тощо. Вартим уваги є підхід, запропонований науковцями [2, с. 14], за якого бенчмаркінг розглядається із використанням статичного та динамічного підходів (рисунок 1.1). Як зазначають І. Яців, Д. Бобровник, бенчмаркінг допоможе зрозуміти, яким чином працюють найкращі підприємства, та досягти їх рівня, отримати значно кращих результатів за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства, що особливо важливо для всієї галузі агропромислового комплексу та України в цілому [3, с. 111].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи тлумачення поняття «бенчмаркінг»

Автор	Тлумачення
Даррелл К. Рігбі [2, с. 14]	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній
Морщенок Т.С. [4, с. 533]	Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу
Христенко О. В., Манжос С. А. [5, с. 153]	Бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку
Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. [6, с. 208]	Бенчмаркінг – це метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій

На нашу думку, бенчмаркінг сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати з динамічного підходу, за якого пропонується розуміти систематичну діяльність аграрного підприємства, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів еталонних підприємств [4, с. 533].

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки» [5, с. 153].

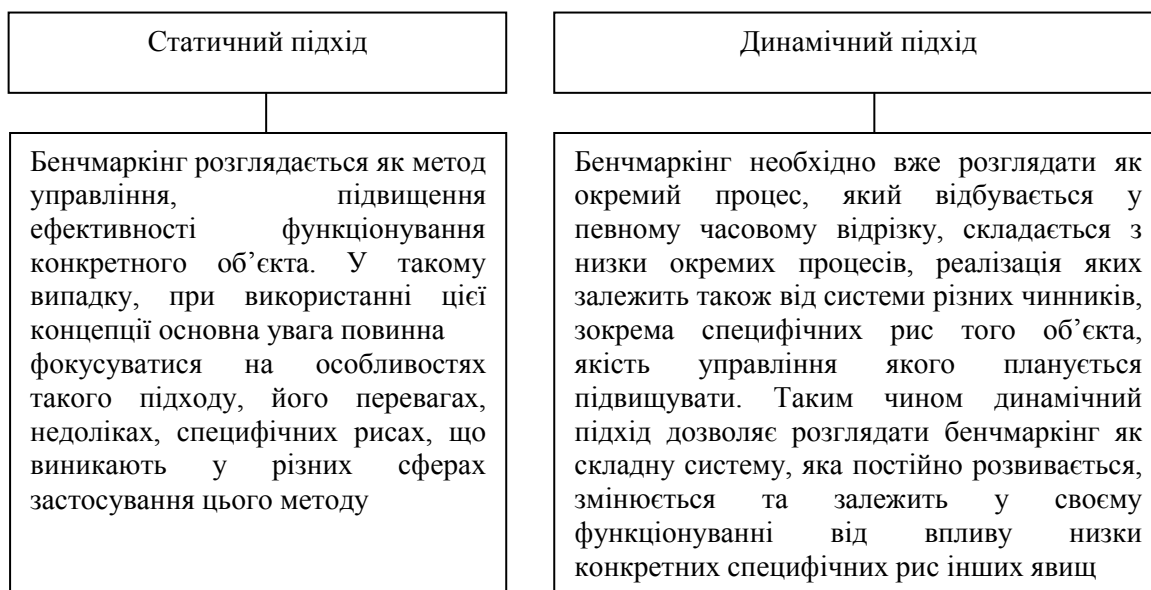


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності «бенчмаркінгу»

Виділяють п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу (таблиця 1.2) [6, с. 208].

Таблиця 1.2 – Характеристика принципів бенчмаркінгу на підприємстві

Принципи бенчмаркінгу	Сутність принципів
Концентрація на якості	Полягає в тому, що управління якістю повинне проводитися безупинно за всіма аспектами і функціями діяльності підприємства, а не тільки на етапі надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу. Основний напрям - орієнтація на запобігання помилок і браку, а не на їх розпізнавання і виправлення. Тобто в основу концепції бенчмаркінгу покладено методи запобігання, а не реактивні методи управління якістю продукції
Важливість бізнес-процесів	Це відхід від функціональної будови підприємства і виділення в ній системи основних й допоміжних бізнес-процесів. Такий підхід визначається тим, що у функціональній організації відповідальність за проходження бізнес-процесів не закріплена за конкретним структурним підрозділом підприємства. Тому необхідно формувати персонал, який би контролював, регулював та відповідав за його кінцевий результат. Призначення ж функціональних підрозділів зводиться до налагоджування комунікаційних взаємозв'язків між ними й ефективним обслуговуванням бізнес-процесів, що проходять на підприємстві
Необхідність врахування недосконалості класичної моделі менеджменту у процесі планування бенчмаркінгу	До особливостей класичної моделі TQM відносять: необхідність постійного вдосконалення; важливість і увага до покупця; культурні зміни; групову роботу; важливість внеску й відповідальність кожного працівника; контроль з боку вищого керівництва підприємства. Результати впровадження системи TQM порівнюються з результатами діяльності підприємства до впровадження TQM. По суті, ухвалення рішення про впровадження даної системи підкреслює неефективність управління підприємством у минулому.
Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу	Спрямований на постійне вивчення мікросередовища підприємства. Працівники підприємства повинні усвідомити також важливість внутрішніх бізнес-процесів та постійного їх вивчення. Керівництво має об'єднати ці два аналізи в єдину систему, що стане основою для реалізації процесу поліпшення на підприємстві
Бенчмаркінг — основа виживання	Західний менеджмент на рівні окремого підприємства стверджує: без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе. При цьому виділяються дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність практично всіх працівників організації в необхідності змін, найчастіше значних

В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом фірми з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [7, с. 229]. З метою просування та полегшення використання бенчмаркінгу та обміну найкращими практиками, допомагаючи один одному та працюючи разом, створено Американський центр продуктивності та якості та Глобальну мережу бенчмаркінгу (альянс провідних організацій бенчмаркінгу у всьому світі, які поділяють спільне бачення, місію та цінності [10]).

Таблиця 1.3 – Етапи впровадження бенчмаркінгової стратегії на сільськогосподарському підприємстві

Етапи впровадження	Коротка характеристика етапів
Визначення об'єкта бенчмаркінгу	Встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, на скільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.
Вибір порівняльного підприємства	Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталоном; встановити контакти з цими підприємствами, сформулювати категорії для оцінювання та аналізу
Визначення методів пошуку інформації	Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організацію партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовується як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена
Аналіз отриманої інформації	Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат
Впровадження переваг	Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки і аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.
Оцінка	Постійне перевіряння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталоною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на кооперативному, процесно му рівнях і рівні видів діяльності

Сформовано власний підхід моделі концептуальних засад бенчмаркінгу сільськогосподарських підприємств (рисунок 1.2) [8].

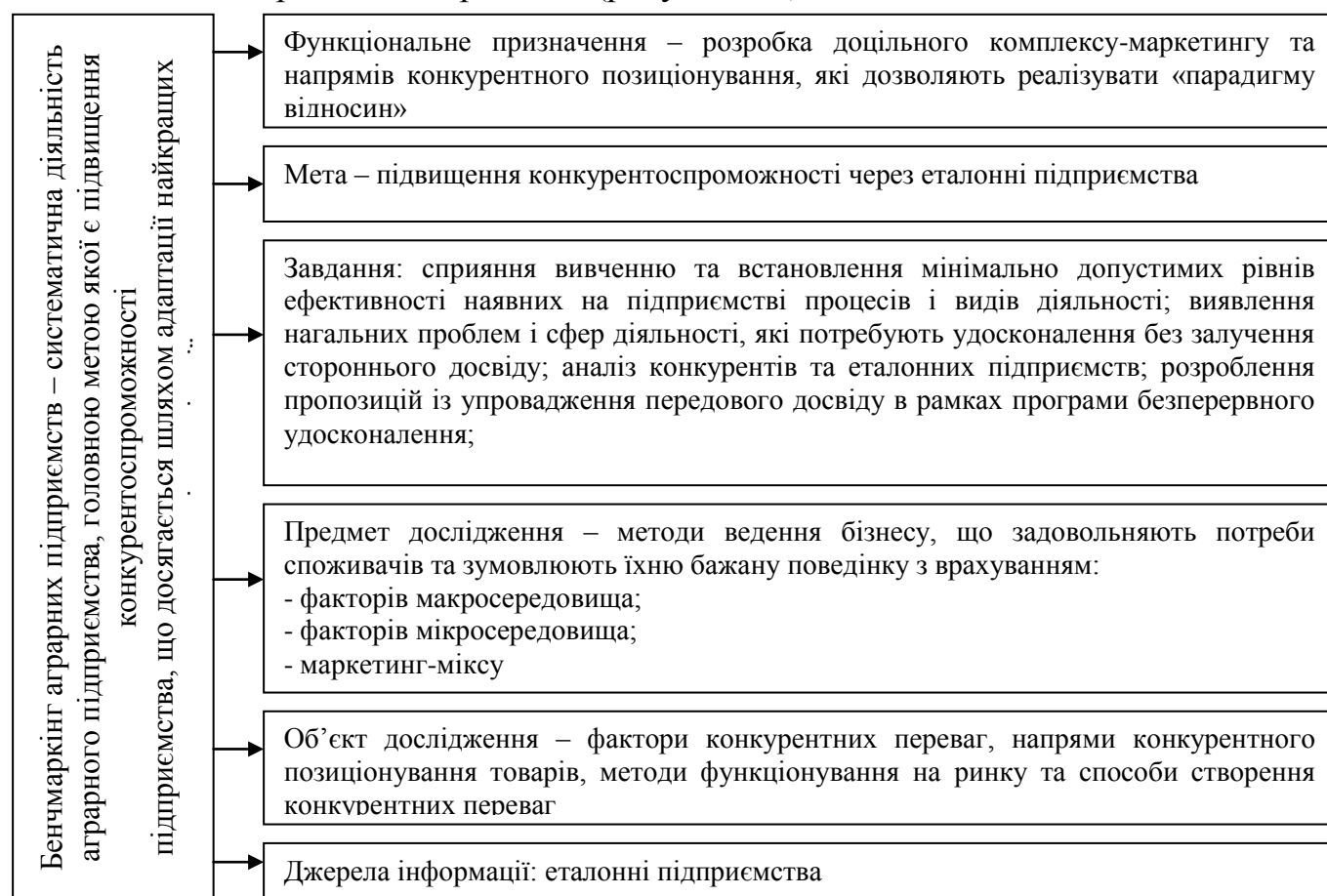


Рисунок 1.2 – Модель концептуальних засад бенчмаркінгу

Формування та використання такого організаційно-економічного механізму має ґрунтуватися на принципах науковості, послідовності, доцільності, цілеспрямованості (таблиця 1.4) [9].

Зазначені організації дотримуються підходу щодо визначення бенчмаркінгу, за якого розуміють процес виявлення, вивчення та адаптації видатних практик та процесів будь-якої організації в будь-якій точці світу, щоб допомогти організації підвищити її ефективність. Бенчмаркінг збирає мовчазні знання - ноу-хау, судження та сприяння.

Таблиця 1.4 – Принципи організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу сільськогосподарських підприємств

Принцип	Характеристика
Науковості	Використання наукових знань у галузі бенчмаркінгу аграрними підприємствами, аналіз зарубіжного досвіду впровадження результатів відповідних досліджень. Дас змогу визначити доцільність його впровадження в системі управління підприємством
Послідовності	Цей принцип полягає у розгляді організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу як цілісної системи, в рамках якої взаємодіють його основні зв'язки для забезпечення досягнення спільної мети. Дотримання цього принципу сприяє формуванню чіткого алгоритму застосування цього методу, складових його реалізації, аналізу результатів. Використання бенчмаркінгу дозволяє, застосовуючи методологію системного підходу, чітко побудувати графік відповідних досліджень, виявити осіб, відповідальних за окремі етапи його впровадження. Це, у свою чергу, спрощує весь процес використання бенчмаркінгу в роботі сільськогосподарських підприємств, дозволяє систематизувати отриману інформацію, розподілити її в окремі блоки та поступово, всебічно описувати результати з чіткими рекомендаціями щодо подальшого розвитку аграрного підприємства
Доцільності	Дотримання цього принципу об'єктивно визначається, насамперед, шляхом аналізу необхідності використання методу бенчмаркінгу для підвищення конкурентоздатності аграрного підприємства. Зокрема, застосування цього методу повинно супроводжуватися формулюванням чіткої мети, яка повинна бути досягнута під час дослідження. Слід розуміти, що використання бенчмаркінгу є доцільним у тих випадках, коли явні, відомі способи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства вже використовуються
Цілеспрямованості	Суть цього принципу полягає у необхідності визначення глобальної мети використання організаційно-економічного механізму бенчмаркінгу для розвитку аграрних підприємств. Використання цього принципу дозволяє керівництву сільськогосподарських підприємств чітко визначити ті сфери, вдосконалення яких потребують додаткових ідей та досвіду. До них належать наступні: виробництво, збут, управління, маркетинг тощо. У кожному із зазначених компонентів функціонування будь-якого підприємства може виникнути потреба у впровадженні інноваційних технологій для підвищення ефективності їх функціонування.

В аграрній сфері у світі функціонує Agri Benchmarking, заснована Інститутом економіки сільського господарства Тюнена та Німецьким

сільськогосподарським товариством, яка є глобальною неприбутковою мережею економістів, радників, виробників та спеціалістів у ключових галузях сільського господарства та садівництва [11]. Основні завдання функціонування Agri Benchmarking наведено на рисунку 1.3 [11].

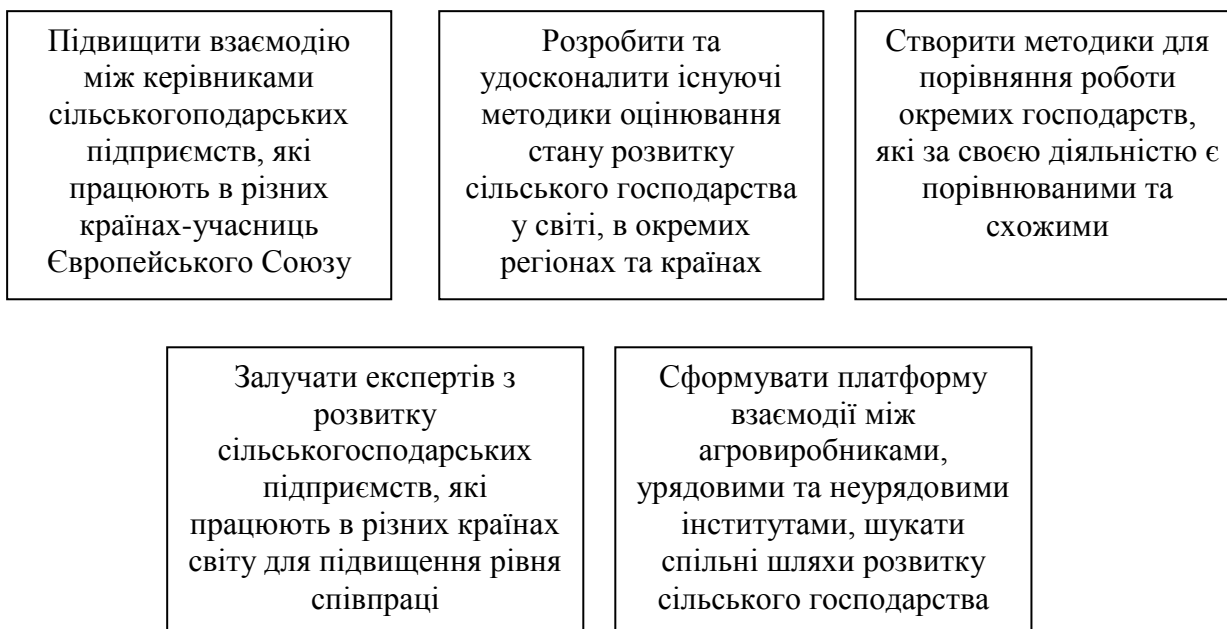


Рисунок 1.3 – Основні завдання функціонування Agri Benchmarking

В Україні на базі платформи Agrohub, яка займається поширенням знань про технології підвищення ефективності в агробізнесі, відкрито напрям бенчмаркінгу українських аграрних компаній, що здійснює аналіз конкурентів або різних підрозділів одного холдингу, який дозволяє спів ставляти їхні показники та визначати кращі галузеві практики [11].

1.2 Використання HR-бенчмаркінгу в управлінні сільськогосподарським підприємством

Вивчення та аналіз наукової літератури показує, що на сучасному етапі немає єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу. На основі аналізу поглядів різних авторів про сутність бенчмаркінгу [12 -17], можна зробити

висновок, що одні дослідники розглядають сутність бенчмаркінгу як процес порівняння або протиставлення ефективності бізнес-компонентів компанії з еталонним процесом провідної організації, інші – як метод, інструмент ефективного управління; як шукати кращого досвіду ділового партнера; як систематична діяльність; як довідкове порівняння. Проте, кожне визначення бенчмаркінгу супроводжується його ключовою ознакою, яка полягає в тому, щоб досліджувати та порівнювати бізнес інших підприємств з метою виявлення основних характеристик для розробки їхньої інноваційної політики та конкретних видів інновацій, що дозволяє не лише досягти рівня конкурентів, але й перевершувати його [12, с. 214].

На сучасному етапі розвитку одним з інноваційних видів бенчмаркінгу є HR-бенчмаркінг. HR-бенчмаркінг – це процес виявлення та адаптації існуючих прикладів ефективності HR-служби з метою підвищення їх ефективності в конкретній компанії, а також методів і мотиваційних інструментів для ефективного впливу на персонал [13, с. 254].

HR-бенчмаркінг (англ. Benchmarking) – це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-служб з метою поліпшення роботи цього підрозділу в конкретній компанії. Він в рівній мірі включає в себе два процеси – оцінювання та зіставлення [14, с. 10].

HR-метрики аналізуються для вивчення світових практик оцінки HR та їх ідентифікації як бенчмаркінгу під час HR-бенчмаркінгу, тобто показників, що дозволяють вимірювати та порівнювати ключові HR-процеси компанії, а також оцінювати ефективність управління персоналом та продуктивність [15, с. 152]. Аналіз світової практики свідчить про наявність кількох підходів до класифікації HR-метрик. Так, американський вчений Дебра Коен пропонує групувати дані за їх продуктивністю в часі за трьома напрямками: історичний, поточний і прогнозний [16, с. 10]. Консультанти Hudson виділяють чотири групи показників на основі аналізованих джерел інформації: загальна статистика, що характеризує людські ресурси компанії; показники, що оцінюють якість людських ресурсів та ефективність їх використання [17, с. 29]. Цікавим є дослідження хорватських

експертів, які проаналізували 55 кадрових показників, що визначають ефективність управління людськими ресурсами [18, с. 79].

Досвід консультантів з Ernst & Young, які рекомендують використовувати HR-метрики, класифікується за даними таблиці 1.5 [19, с. 51].

Таблиця 1.5 – Класифікація HR-метрик за напрямками HR-процесів (за методом Ernst & Young)

Назва напрямку	Показники, які використовуються	Особливості використання
Організаційна ефективність	Виручка / прибуток на одного працівника, дохід від інвестування в людський капітал, рівень керованості, відсоток найбільш продуктивних працівників, відсоток керівників від чисельності	Дозволяє в динаміці оцінити зростання компанії, ефективність її організації
Переваги та винагороди	Співвідношення вищого рівня оплати праці до найнижчого, відношення середнього рівня оплати праці керівників до середнього рівня оплати праці рядових працівників, кількості посад, що відповідають середньорічному рівню оплати праці, структура оплати праці.	Дозволяє за динамікою оцінити величину диференціації заробітної плати на підприємстві, її відповідність еталонному ринку, гнучкість бюджету за витратами на оплату праці
Ефективність підбору та прийняття на посаду	Відсоток внутрішньої зайнятості, час на заміну однієї посади, середня кількість кандидатів на посаду, відсоток прийняття пропозицій роботи, середня швидкість просування нових працівників	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь розвитку кадрового резерву, широту вибору кандидатів, ефективність
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток працівників, які пройшли навчання у звітному періоді, відсоток витрат на навчання персоналу в загальному бюджеті кадрів, середня кількість днів у році на навчання одного працівника	Дозволяє в динаміці оцінити ступінь охоплення персоналом освітньою діяльністю, доступність, економічність навчальних програм, питомий час і вартість навчання
Ефективність утримання співробітників	Кадровий шар (загальний, викликаний звільненням за власним бажанням, політикою компанії, серед новачків, серед працівників на ключових посадах)	Дозволяє в ній динаміки оцінити ефективність існуючої кадрової політики
Ефективність інформаційної системи	Відсоток кадрових транзакцій, які не потребують оформлення документів, відсоток кадрових питань, відповіді, які можна знайти на веб-ресурсах	Дозволяє оцінити ступінь автоматизації HR-процесів
Ефективність HR-функцій	Бюджет кадрів на одного працівника / загальні витрати, співвідношення кадрового складу та загальної кількості персоналу, рівень кадрового аутсорсингу	Дозволяє в динаміці оцінити специфічні витрати на управління персоналом, ефективність HR-функцій

Однак слід зазначити, що такий перелік показників не може бути широко застосованим в Україні на сучасному етапі через відсутність широкого спектру

кадрових показників на переважній більшості українських підприємств. При недостатній підготовці процедури бенчмаркінгу підприємство може не тільки отримати вигоду, але й зазнати збитків [20, с. 784].

Застосування технологій бенчмаркінгу є нагальною потребою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств [21, с. 114]. Слід зазначити, що хоча світова практика бенчмаркінгових технологій довела значні переваги у її використанні, такі дослідження ще не отримали широкого поширення в Україні. Основними причинами повільних темпів практичного застосування HR-бенчмаркінгу в Україні є, насамперед, такі:

1. Особливості ведення вітчизняного бізнесу. Економічна та політична нестабільність, коливання ринку, корупційна влада, постійні зміни нормативного законодавства, криза в системі мотивації персоналу створюють фактори, що ускладнюють перехід до відповідності європейським правилам запровадження бізнесу та застосування перевірених технологій.

2. Упереджене ставлення до новітньої техніки керівництва українських підприємств. Таким чином, на початковому етапі з метою поширення світового досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємств у рамках відповідних програм Уряду України надавалась допомога у проведенні бенчмаркінгових досліджень. Але, незважаючи на їх безоплатність для підприємців і спроби внести сутність методик бенчмаркінгу, їхня діяльність викликала негативну реакцію.

3. Відсутність єдиного інструменту концептуального бенчмаркінгу або його нерозуміння через недостатню обізнаність керівництва на українських підприємствах щодо функціонального призначення та засобів, які використовуються під час його проведення [22, с. 48].

4. Суттєві відмінності у свідомості ціннісних орієнтацій і трудової поведінки трудового колективу. Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану України свідчить про формування нової економічної поведінки працюючого персоналу, яка спрямована насамперед на виживання, та кризу мотивації трудової системи. Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткочасні дії, бажання швидко отримати омріяну фінансову

вигоду незалежно від досвіду, кваліфікації, рівня компетенцій [23, с. 138].

5. Недостатність звітної інформації про HR-відділи не дозволяє проводити якісне дослідження HR.

6. Неможливість порівняти досвід українських підприємств з досвідом передових західних суб'єктів господарювання. Також слід зазначити, що на українських підприємствах, як правило, не застосовується кількість HR-метрик, які використовуються еталонними підприємствами для оцінки HR-послуг, або таких сервісів немає взагалі [24].

7. Відсутність відкритості українських компаній та небажання їх керівництва відкривати комерційну інформацію. Таким чином, із впровадженням бенчмаркінгу за допомогою представників UBI, небажання керівників українських підприємств надавати інформацію не лише про прибутковість підприємства, а й з питань управлінського та функціонального характеру. Така практика приховування інформації є нерозумінням іноземних спеціалістів, оскільки вони вважають таке дослідження самоаналізом [25].

Незважаючи на те, що нинішній HR-бенчмаркінг використовується переважно великими підприємствами, такі дослідження в майбутньому мають потенціал для впровадження в малих підприємствах, які більш сприятливі для мобільних та впроваджують інноваційні рішення [26].

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в HR, дозволив представити різноманітний практичний досвід для українських підприємств та визначити основні тенденції, які менеджерам необхідно враховувати. Таким чином, огляд HR-Digital, впровадженого компаніями в різних сферах бізнесу, демонструє різноманітність автоматизації та цифрових технологій у всіх сферах управління людськими ресурсами: мобільний роботодавець; розвиток корпоративних соціальних мереж; мобільні додатки як основні платформи для HR-інструментів; навчання в будь-якому місці і в будь-який час; інтелектуалізація та робототехніка; особистісний підхід та когнітивні технології [27, с. 52].

Епоха цифрових технологій переповнює уми менеджерів і диктує

необхідність пошуку нових та адаптації існуючих моделей управління, які є основою майбутньої конкурентоспроможності [28]. Нові бізнес-стратегії та HR-стратегії, засновані на цифрових технологіях, підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований підбір персоналу, перехід на віртуальні робочі місця, індивідуалізація, створення середовища для самореалізації та розвитку для всіх співробітників, управління та залучення персоналу, HR-аналітика та управління продуктивністю. Проте, які пріоритети в підходах і технологіях не будуть використані, людський потенціал компанії має ключове значення для людей, які здатні їх генерувати та керувати [29].

Існує кілька способів визначення ефективності HR-служби (рисунок 1.4) [32].

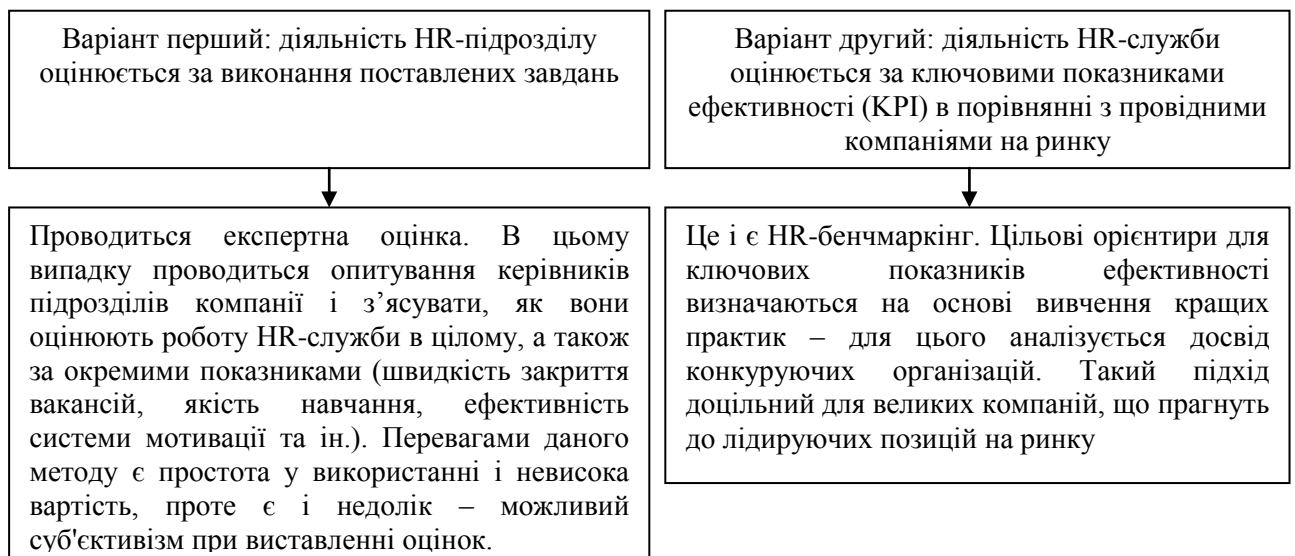


Рисунок 1.4 – Ефективність діяльності HR-служби

Лідером переходу на цифровий HR є глобальна компанія IVM, яка найбільш успішно експериментує з впровадженням нових HR-рішень. Досвід пілотної програми Watson Cognitive Human Interface Personality Pilot (CHIP), розумного балакуна, який розпізнає 200 найпоширеніших запитань співробітників про свята, соціальні привілеї, бонуси та вакансію, які також цікавлять. Royal Bank of Canada (RBC) створив і успішно впровадив нову програму Embark Pre-program, яка допомагає співробітникам дізнаватися про нові робочі місця, вивчати принципи роботи та спілкуватися зі своїми співробітниками в Інтернеті [30].

Таким чином, світові тенденції свідчать про те, що передові підприємства

переходять на цифровий HR і впроваджують інтегрований набір програм та інструментів, які формують цифрове управління для розвитку кар'єри, ротації посад і безперервного навчання співробітників, покращення кадрових послуг [31].

Показники, які використовуються для оцінки в ході HR-бенчмаркінгу, можна розбити на кілька основних груп (таблиця 1.6) [33].

Таблиця 1.6 – Показники, які використовуються для оцінки в ході HR-бенчмаркінгу

Групи	Показники
1. Бюджет HR-служби	Витрати на навчання як відсоток витрат на персонал. Витрати на послуги зовнішніх провайдерів як відсоток витрат на персонал.
2. Підбір та адаптація персоналу	Плинність персоналу. Середні витрати на заповнення однієї вакансії. Час заповнення однієї вакансії.
3. Мотивація персоналу	Фонд оплати праці як відсоток від обороту. Співвідношення постійної і змінної частин оплати праці. Вартість пакета пільг як відсоток від сукупного компенсаційного пакета.
4. Розвиток персоналу	Кількість годин навчання на одного співробітника. Витрати на навчання одного співробітника. Відсоток співробітників, що мають індивідуальні плани розвитку.
5. Кадровий резерв	Відсоток вакансій, заповнених учасниками кадрового резерву. Відсоток позицій, на які є кадровий резерв
6. Оцінка персоналу	Відсоток співробітників, регулярно одержують оцінку своєї діяльності. Відсоток співробітників, посада яких змінилася за результатами оцінки.

На практиці для оцінки ефективності діяльності HR-підрозділу найбільш часто використовуються наступні KPI (рисунок 1.5) [33]:

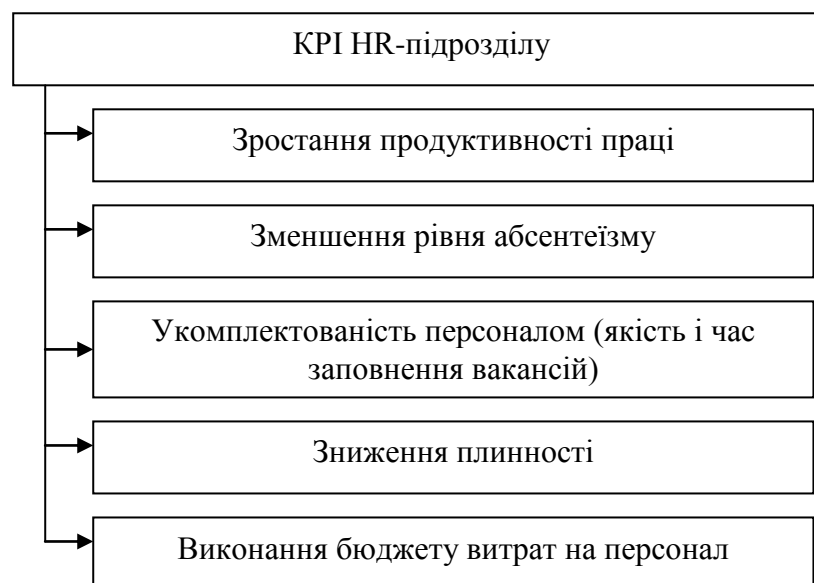


Рисунок 1.5 – Оцінка ефективності діяльності HR-підрозділу

Останнім часом темі HR-бенчмаркінгу (від англ. Benchmark – орієнтир, еталон) приділяється все більше уваги. Рідкісний проект по HR-аудиту може обійтися без даних бенчмаркінгу, які дозволяють сформулювати експертний висновок про ефективність роботи кадрової служби.

Завдяки бенчмаркінгу ефективність роботи кадрової служби може зрости у кілька разів – зміцнюється дисципліна в HR-підрозділ, а його діяльність стає більш зрозумілою для керівника компанії.

Вищим пілотажем роботи з бенчмарками є пошук кореляції показників між собою. Кореляції можуть бути універсальними (наприклад, взаємозв'язок показника «розмір річного бюджету на навчання» з показником «плинність персоналу») і унікальними, властивими певної компанії.

Етапи формування HR-бенчмаркінгу подано на рисунку 1.6 [34].

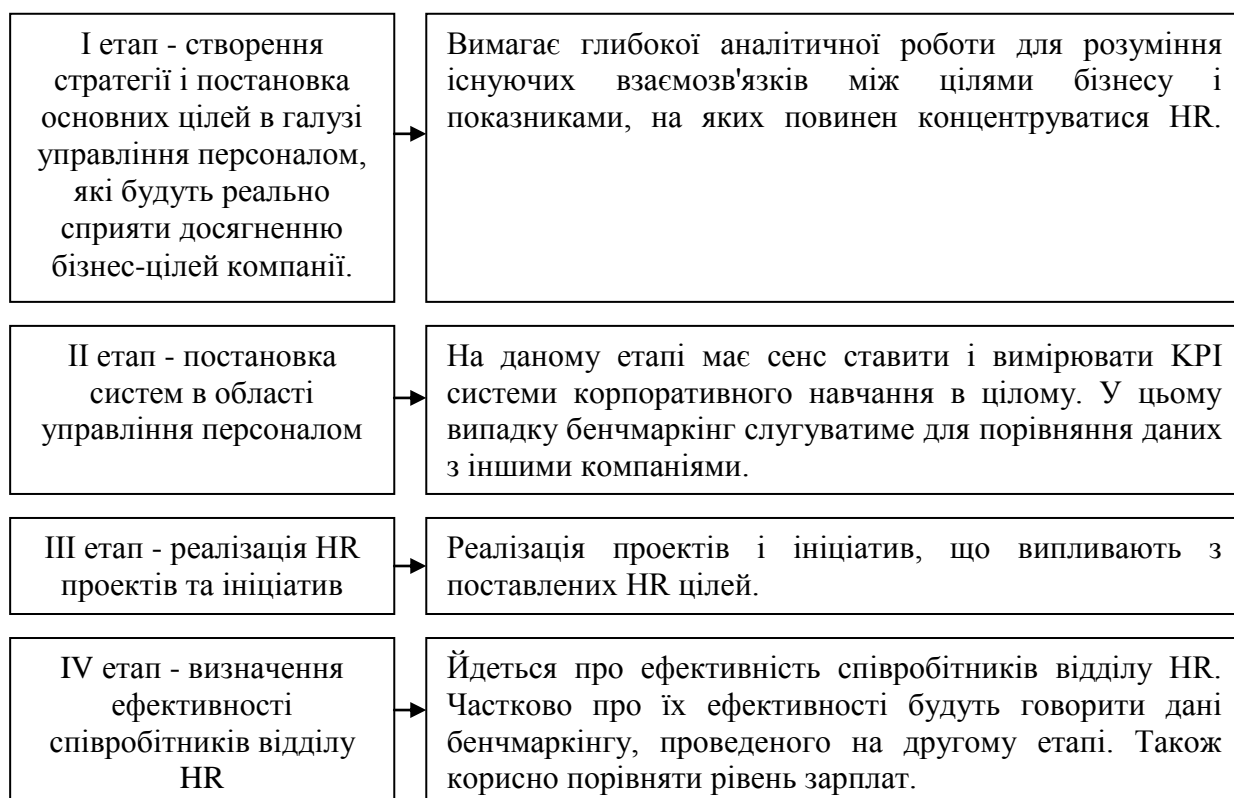


Рисунок 1.6 – Етапи формування HR-бенчмаркінгу

Орієнтуючись на сучасний досвід, підприємство може самостійно використовувати різні підходи і методики, які є в арсеналі HR-бенчмаркінгу і успішно застосовуються колегами по цеху. В цілому, сьогодні ми познайомилися

з безліччю практик з яких можна вибрати.

Управління конкурентоспроможністю персоналу з урахуванням творчого вивчення досвіду різних організацій представляє HR-бенчмаркінг. Бенчмаркінг персоналу представляє безперервний процес підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом пошуку та використання інновацій у сфері праці. У цьому акцент робиться пошук інновацій, дозволяють знизити сукупні видатки персонал, подовжити життєвий цикл товару робоча сила, розвинути корпоративну компетенцію, підвищити ефективність праці з допомогою використання конкурентних переваг персоналу [35].

HR-бенчмаркінг стає вихідною та невід'ємною базою оцінки та обґрунтування планів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності персоналу в багатьох успішних підприємствах, кожне з яких прагне стати кращим за інших учасників ринку за тими чи іншими показниками або за їх сукупністю та зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого часу [35].

Сучасні організації не можуть бути впевнені в тому, що вони завжди володітимуть високим конкурентним трудовим потенціалом. Необхідно дивитися на особу реальності, що у тому, що організаціям доведеться постійно інвестувати у потенціал людської продуктивності. І саме HR-бенчмаркінг дозволить діяти не за стандартною схемою, а діяти для того, щоб виявити унікальні можливості для формування підприємством конкурентних HR-переваг [36].

Отже, бенчмаркінг персоналу є одним із ефективних способів збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак складність використання цього інструменту призводить до того, що ефективність процесу бенчмаркінгу залежить від факторів економічного середовища.

Використання даних бенчмаркінгу дає HR-фахівцям та топ-менеджерам компаній надійну, об'єктивну інформацію, що дозволяє зробити результати роботи з персоналом більш відчутними та вимірними.

1.3 Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу підприємства

За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки на промислових підприємствах ключову роль у здійсненні ефективної господарської діяльності приділяють саме знанням, які є основним джерелом отримання соціального та економічного ефектів. Кількість та повноту знань визначають завдяки якості їх носія – персоналу, що формує якісну структуру кадрового складу підприємств [35]. Водночас забезпечити повноцінне використання технічних досягнень наукового прогресу у практичній діяльності неможливо без відповідного оновлення знань фахівців, підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня, створення сприятливих умов для зацікавленості персоналу у високоефективній трудовій діяльності. При цьому серед найбільш значущих чинників досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є формування і впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг, зокрема за рахунок бенчмаркінгу, що на сьогодні визначається, як один із найбільш актуальних напрямів діяльності будь-якого підприємства [36].

Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок працівниками, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду [37].

Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання внутрішнього бенчмаркінгу, оскільки для їхніх виробничих підрозділів доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи і намагатися перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості» [38].

Великі перспективи щодо впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних

підприємствах має створена у 2013 році Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [39]. Одним із найважливіших її завдань є організація виставок, обмін досвідом тощо, що фактично забезпечує підґрунтя для формування зовнішнього бенчмаркінгу в межах галузі [40].

Найбільш придатним для ефективної діяльності підприємства є бенчмаркінг для застосування якого необхідно значно менше ресурсів і зусиль, набагато простішу процедуру впровадження, порівняно з іншими технологіями [41].

Для зарубіжних підприємств практика використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління персоналом у стимулюванні їх трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг є досить поширеною, при цьому відбувається його виділення у самостійну функціональну галузь зі своєю специфікою, принципами, методами, напрямками та зв'язками [42].

Функціональний бенчмаркінг персоналу пов'язаний із виявленням факторів та загальних компонентів постійної і змінної складових стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг [43, с. 305].

Водночас сутність загального бенчмаркінгу персоналу полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності. Для професійних об'єднань роботодавців досить ефективним способом підвищення конкурентних переваг персоналу є проведення спільного бенчмаркінгу з порівнянням систем стимулювання [44, с. 139].

Отже, мета бенчмаркінгу персоналу полягає у підвищенні мотивації трудової діяльності персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг за допомогою творчого вивчення досвіду різних підприємств. Розглядатимемо бенчмаркінг персоналу як безперервний процес підвищення конкурентних переваг персоналу на основі виявлення та застосування інновацій у сфері праці.

Передумовою формування підходів до організації процедури бенчмаркінгу персоналу є чітка деталізація цілей та завдань, принципів, встановлених етапів,

що визначають досягнення запланованих результатів в управлінні підприємством (таблиця 1.7) [44, с. 139].

Таблиця 1.7 – Характеристика бенчмаркінгу персоналу у мотивації його конкурентних переваг

	Характеристика
1	2
Цілі	Спрямованість підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, орієнтовані на виявлення нових можливостей та уникнення потенційних загроз
	Прогнозування та передбачення тенденцій розвитку окремої галузі та національної економіки в цілому
	Стратегічне планування управління персоналом за рахунок оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність праці та мотивацію працівників
	Визначення трудового потенціалу підприємства, дослідження та удосконалення його ключових елементів
	Раціональне розподілення трудових ресурсів, їх зосередження на вирішенні основних завдань ефективного розвитку підприємства
	Стимулювання персоналу до удосконалення якості трудової діяльності
Принципи	Взаємності – бенчмаркінг персоналу характеризується діяльністю, що ґрунтується на взаємному обміні даними між підприємствами, що ставить за мету компенсацію партнерських відносин
	Ефективності – визначається адекватністю розміру інвестованих коштів на розвиток персоналу до отриманих результатів та їх дієвості при адаптації та функціонуванні підприємства, що ініціює бенчмаркінг персоналу
	Достовірності – процедура бенчмаркінгу персоналу втрачає сенс у випадку обміну недостовірною інформацією
	Безперервності – бенчмаркінг персоналу повинен орієнтуватись на виявлення та вивчення передових здобутків успішних підприємств з метою адаптації досвіду з ефективного управління персоналом
	Концентрації на всебічній якості – полягає у постійному вдосконаленні якості за всіма аспектами та функціями як процесу управління персоналом, так і управління підприємством в цілому
	Аналогії – формування процесів і встановлення критеріїв у виборі партнерів за бенчмаркінгом персоналу мають бути схожими
	Виміру – бенчмаркінг персоналу полягає у порівнянні характеристик діяльності працівників, які вимірюються на декількох підприємствах, а також встановленні розбіжностей в характеристиках і формуванні шляхів досягнення їх найкращого значення
	Вірогідності – бенчмаркінг персоналу доцільно проводити на основі фактичних даних, детального аналізу та вивченні процесу
Завдання	Виявлення наявних проблем та сфер діяльності, на які мають спрямовуватись процеси удосконалення без залучення стороннього досвіду; визначення сильних і слабких сторін підприємства
	Ідентифікація та адаптація інноваційного розвитку підприємства
	Пошук і впровадження найкращих методів управління персоналом
	Вивчення та встановлення допустимих рівнів ефективності процесів управління персоналом на підприємстві
	Оптимізація основних сфер діяльності підприємства

Кінець таблиці 1.7

1	2
Завдання	Аналіз конкурентних переваг персоналу підприємства
	Підвищення кваліфікації персоналу
	Усунення синдрому несприйняття запозиченого досвіду
	Створення підґрунтя для проведення зовнішнього бенчмаркінгу
	Розроблення рекомендацій із запозичення передового досвіду в аспекті безперервного удосконалення
	Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємстві
	Посилення впливу факторів, котрі визначають ефективність праці персоналу
	Формування спільних поглядів і переваг у працівників
	Встановлення довгострокових цільових показників якості праці, що суттєво перевищують поточні
	Переорієнтація корпоративної культури
Етапи	1. Вибір певного виду діяльності персоналу чи процесу для порівняння
	2. Визначення основних критеріїв оцінювання
	3. Вибір іншого підприємства або сфери для порівняння всередині підприємства
	4. Визначення методики збору даних; збір даних
	5. Визначення розбіжностей, що є важливими з погляду забезпечення конкурентних переваг персоналу
	6. Планування та аналіз показників ефективності, а також визначення можливостей застосування отриманих даних
	7. Повідомлення результатів
	8. Визначення функціональних цілей
	9. Розробка плану дій
	10. Вивчення та аналіз кращих практичних розробок, їх моніторинг, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, адаптація отриманого досвіду
	11. Повторна перевірка контрольних складових бенчмаркінгу персоналу
Результати	Усвідомлення становища підприємства у порівнянні з конкурентами, аналіз результатів роботи
	Виявлення недоліків у функціонуванні
	Ліквідація слабких сторін
	Збільшення рівня організаційного знання про підприємство
	Формування мотивації у працівників до постійного удосконалення їх праці
	Отримання стратегічної переваги Підвищення ефективності діяльності підприємства

Ідеолог бенчмаркінгу, президент Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберт Кемп, ще більше деталізує цю процедуру, виділяючи в ній не 5-8, а 12 етапів: вибір об'єкту; визначення процесу; виявлення потенційних партнерів; визначення джерел даних; збір даних і вибір партнерів; визначення розриву між показниками найкращих та найгірших об'єктів бенчмаркінгу; впровадження відмінностей у процесі; визначення мети майбутнього впровадження результатів; спілкування з учасниками бенчмаркінгу; уточнення мети бенчмаркінгу; впровадження; огляд та повторна перевірка результатів [45, с. 68].

Разом з тим, не для всіх теоретиків і практиків прийнятним є цикл Демінга

PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевірйай – Коректуй), що полягає у визначенні бенчмаркінгу персоналу не як разового або періодичного заходу, а як процедури, що характеризується своєю циклічністю у прийнятті рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності персоналу, в тому числі за рахунок мотивації та стимулювання персоналу.

Наступним кроком дослідження є ідентифікація підприємств-конкурентів, які доцільно включити до складу групи бенчмаркінгу (таблиця 1.8) [45, с. 68].

Таблиця 1.8 – Види конкурентів по бенчмаркінгу

Вид конкурента для порівняння	Переваги	Недоліки
Внутрішній: працівники із власного підприємства, будь-якого його підрозділу, дочірнього підприємства тощо	Наявність спільних систем зв'язку і можливість доступу до даних. Проведення експериментальних досліджень. Швидкий зворотний зв'язок	Не сприяє зовнішній спрямованості підприємства. Низька ймовірність досягнення якісно нового рівня підвищення прибутковості діяльності підприємства
Зовнішній: персонал з інших провідних підприємств у відповідній галузі	Схожа структура і завдання. Зовнішня спрямованість підприємства	Поступові зміни практично не здійснені. Стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток
Найкраща практика: персонал підприємств, обраних як найкращі у ключових галузях	Висока ймовірність швидкого вдосконалення Потенційно високі доходи. Зовнішня спрямованість підприємства	Безперервне або довгострокове інвестування Потенційно складний для реалізації проект

Займатися бенчмаркінгом самостійно можуть дозволити собі, в основному, великі корпорації. Решта бажаючих можуть скористатись послугами спеціальних бенчмаркінгових організацій. Наприклад, всесвітня мережа бенчмаркінгу (global benchmarking network – GBN) діє через штаб-квартири на усіх континентах світу, а також за допомогою спеціального сайту – www.globalbenchmarking.org. До функцій GBN входить також обрання та пошук підприємств-конкурентів для порівняння. Сервер GBN надає можливість вибрати країну чи організацію, яка пропонує інформацію про порівняння. Такі організації дають можливість здійснити пошук в архіві аналогів бізнесу або процесів та систем для визначення стандартів і контрольних точок. Пропонується також безліч більш і менш

успішних прикладів тестування, надаються поради щодо уникнення складних ситуацій [46, с. 20].

Разом із тим, з метою поширення бенчмаркінгу у світі, GBN щороку проводить конференції, учасники яких обмінюються досвідом та розв'язують нестандартні проблеми [47, с. 324].

У межах нашого дослідження для вітчизняних підприємств пропонуємо скористатись послугами організацій, які допоможуть знайти базу порівняння для бенчмаркінгу шляхом вивчення інформації про можливих кандидатів (за допомогою анкетування, тестування, проведення співбесіди, спостереження, розрахунку показників), обравши 5 найбільших підприємств-конкурентів, котрі займаються виготовленням тієї ж або схожої продукції.

Результати бенчмаркінгу спрямовуються на прийняття конкретних рішень у сфері управління персоналом підприємства [47, с. 366]. Варто зауважити, що в країнах зарубіжжя здійснення вибору показників порівняння та їх застосування покладено на HR-служби, діяльність котрих здійснює непрямої вплив на результати роботи інших підрозділів підприємства, тому їх важливість та значущість не завжди є очевидною. Варто сказати, що в Україні термін HR-служба або HR-адміністрація ще не набув широкого вжитку на промислових підприємствах, оскільки переважна більшість керівників вважають, що це невиправдані витрати. Разом з тим, якісне проведення оцінки конкурентних переваг персоналу HR-службами дає можливість на прикладі конкретних показників продемонструвати результативність праці персоналу, а також вказати на проблеми, які потребують вирішення [48].

Таким чином, запозичення досвіду професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг дає можливість сформувати стратегію підприємства в управлінні персоналом та створити дієвий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 1

З метою уточнення сутності поняття «бенчмаркінг» для аграрних підприємств запропоновано використовувати динамічний підхід. Пропонується під бенчмаркінгом аграрних підприємств розуміти систематичну діяльність аграрного підприємства, головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів еталонних підприємств.

Розглянутий організаційно-економічний механізм бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств дозволив встановити, що особливу роль у бенчмаркінгу відіграють профільні організації (наприклад, Американський центр продуктивності та якості, Agri Benchmarking) та платформи (в Україні такою платформою для аграрних підприємств є Agrohub), які здійснюють аналіз конкурентів, створюють методики порівняння роботи господарств, формують платформу для взаємодії між агровиробниками, урядовими та неурядовими інститутами, шукають спільні шляхи розвитку.

Розкрито сутність бенчмаркінгу та його різновиду як HR-бенчмаркінгу. Перш за все, акцент робиться на HR-бенчмаркінгу як процесі виявлення та адаптації існуючих прикладів ефективного функціонування HR-сервісів для підвищення їхньої ефективності в конкретній компанії, а також методів та мотиваційних інструментів для ефективного впливу на персонал. Визначено основні підходи до класифікації HR-метрик, які аналізують HR-послуги. Аналізуються причини, що перешкоджають ефективному впровадженню HR-бенчмаркінгу на підприємствах України, що пов'язано, насамперед, з особливостями ведення бізнесу, відмінностями в мисленні, мотивації, поглядах на людські ресурси, стосовно робота самих працівників. Обговорюється доцільність використання HR-бенчмаркінгу при впровадженні інноваційних цифрових технологій на вітчизняних підприємствах, які формують цифрове управління кар'єрним розвитком, ротацією роботи та безперервним навчанням працівників

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ВІНЬКОВЕЦЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Аналіз використання технологій HR-бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

ТОВ «Віньковецький сирзавод» спеціалізується на виготовленні жирних сирів, кисломолочної продукції та йогуртів. Виробничий процес має найновіше обладнання та сучасні виробничі технології. Для забезпечення виробництва високоякісної продукції екологічно чистою сировиною було розведене високопродуктивне стадо дійних корів, взято в оренду орну землю для вирощування сільськогосподарської продукції.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віньковецький сирзавод», створене в процесі реорганізації закритого акціонерного товариства «Вінківці сирзавод» та виступає його юридичним правонаступником.

Наданий час підприємство спеціалізується з виробництва жирних сирів, яких виготовляється 19 видів. Виробництво масла вершкового налічує 7 видів. Асортимент продукції, що випускає цех цільномолочної продукції складає 17 найменувань. Це сметана 20 та 21 відсоткової жирності, кефір 1 та 3,2 відсоткової жирності, сир м'який «Здоров'я» йогурти з 2 видами наповнювачів. Є серед асортименту і такі, що несуть оздоровчі властивості, по-справжньому корисні для здоров'я. Це лікувально-профілактичний напій «Наріне», кефір «Європейський», кефір «Джерело здоров'я».

Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Напрями діяльності підприємства: виробництво сирів твердих і плавлених виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока; виробництво сухої молочної сироватки; оптово-роздрібна і фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів.

Розглянемо структуру асортименту виробленої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика зміни обсягу, структури асортименту виробленої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» 2018 -2020 рр.

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7
Масло вершкове жирністю не більше 85 %	128	11,3	60	2,6	117	3,7
Сир тертий, порошоківий	246	21,7	175	7,5	259	8,3
Сир твердий	232	20,5	165	7,1	169	5,4
Сир м'який	7	0,6	5	0,2	15	0,5
Сир розсільний	7	0,6	5	0,2	75	2,4
Сир свіжий неферментований	12	1,1	55	2,4	149	4,8
Молоко та вершки не згущені й без додавання цукру	194	17,1	742	31,8	658	21,0
Молоко і вершки коагульовані	142	12,5	509	21,8	526	16,8
Кефір неароматизований, без додавання фруктів	41	3,6	134	5,7	140	4,5
Ряжанка неароматизована, без додавання фруктів	28	2,5	94	4,0	99	3,2
Сметана не ароматизована	57	5,0	234	10,0	241	7,7
Продукти кисломолочні неароматизовані	16	1,4	47	2,0	46	1,5
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані	23	2,0	110	4,7	128	4,1
Сир плавлений	-	-	-	-	317	10,1
Продукти харчові готові	-	-	-	-	98	3,1
Спреди та суміші жирові	-	-	-	-	98	3,1
Всього	1133	100,0	2335	100,0	3135	100,0

Як видно з таблиці 2.1, найбільшу питому вагу у 2019 р. у складі виробленої продукції займають наступні позиції: сир твердий і сир тертий, питома вага яких більше 20 %. Починаючи з 2019 р. та по 2020 р. ситуація змінюється, натомість зростає питома вага молока та вершків незгущених й без додавання цукру у складі виробленої продукції та молока і вершків коагульованих.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізованої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміку обсягів реалізованої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018-2020 рр., тис.грн

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Масло вершкове жирністю не більше 85 %	128	46	54	-64,1	17,4
Сир тертий, порошковий	240	162	230	-32,5	42,0
Сир твердий	232	152	140	-34,5	-7,9
Сир м'який	7	5	15	-28,6	200,0
Сир розсільний	7	5	75	-28,6	1400,0
Сир свіжий неферментований	12	55	148	358,3	169,1
Молоко та вершки не згущені й без додавання цукру	190	742	658	290,5	-11,3
Молоко і вершки коагульовані	142	509	526	258,5	3,3
Кефір неароматизований, без додавання фруктів	41	134	140	226,8	4,5
Ряжанка неароматизована, без додавання фруктів	28	94	99	235,7	5,3
Сметана не ароматизована	57	234	241	310,5	3,0
Продукти кисломолочні неароматизовані	16	47	46	193,8	-2,1
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані	20	110	128	450,0	16,4
Сир плавлений	-	-	308	-	-
Продукти харчові готові	-	-	97	-	-
Спреди та суміші жирові	-	-	97	-	-
Всього	1120	2295	3002	104,9	30,8

Як видно з таблиці 2.2, обсяг реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 104,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 30,8 %. Загальній тенденції розвитку попиту на різні типи сиру значною мірою притаманні характер, що проявляється в його систематичному зростанні. Для кращої наочності розглянемо динаміку обсягу виробленої та реалізованої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» графічно (рисунок 2.1).

Збільшення попиту на різні види сиру стимулює розвиток молокопереробної та торговельної галузей, діяльність яких зумовлює процес

формування і функціонування національного ринку сиру.

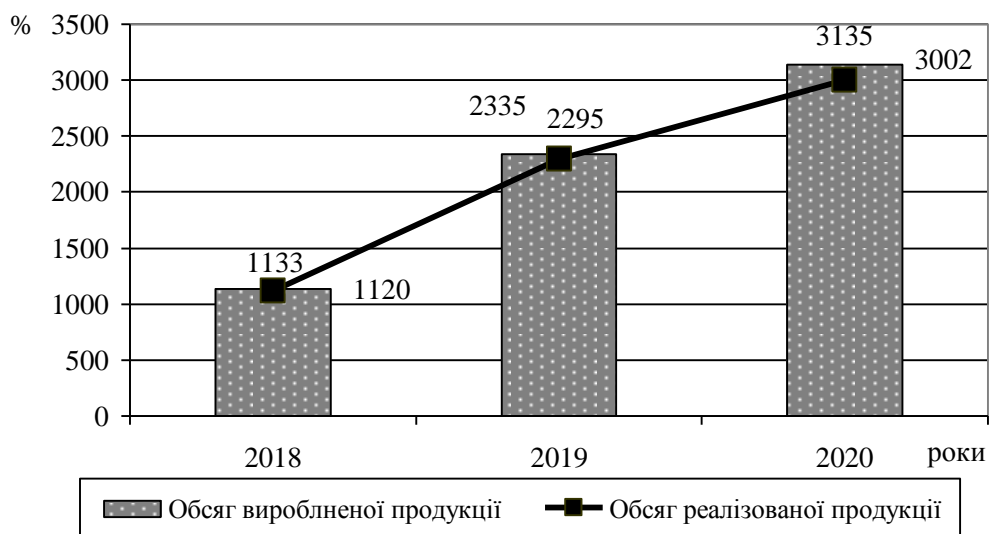


Рисунок 2.1 - Динаміку обсягів виробленої та реалізованої продукції
ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018-2020 рр

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод», слід зазначити її зростання. Це пов'язано із значним зростанням закупівлі молока. Середня ціна на сировину екстракласу станом на 18 січня склала 9,41 грн/кг, що відповідає показникам попереднього тижня. Ціни на молоко вищого та першого гатунку зросли на 9 копійок - до 8,83 та 8,50 грн/кг, відповідно.

На формування ціни впливали такі фактори: девальвація гривні, збільшення цін на дизпаливо, падіння виробництва молока, скорочення поголів'я ВРХ в Україні. Значний вплив на формування ціни на молоко має девальвація гривні, яка впливає на здорожчання складових собівартості: за місяць курс долара НБУ зріс на 4,4% і станом на 19 січня становив 27,49 грн/дол.

Впродовж 2018-2020 рр. підприємство отримувало прибутки. Причому, у 2019 р. порівняно з 2018 р. чистий прибуток зменшився на 30,0, а у 2020 р. відбулося стрімке зростання чистого доходу у 213,6 разів. Відповідних змін зазнала рентабельність реалізованої продукції. Вартість основних фондів ТОВ «Віньковецький сирзавод» на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 61,9 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась у 110 разів. Зменшення

фондовіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2018-2020 рр. свідчить про неефективне використання основних фондів протягом досліджуваного періоду.

Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Віньковецький сирзавод» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 - 2020 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	24328	33333	74462	37,0	у 2,2 раза
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	23282	31251	67380	34,2	у 2,2 раза
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,96	0,94	0,9	-2,1	-4,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	20	14	2991	-30,0	у 213,6 рази
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,1	0,04	4,4	-60,0	у 110 разів
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	2465,4	3992	10967	61,9	у 2,7 рази
Фондовіддача	грн/грн	9,9	8,3	6,8	-16,2	-18,1
Фондомісткість	грн/грн	0,1	0,12	0,15	20,0	25,0
Виробничі запаси	тис.грн	1104,3	1684,0	5095,0	52,5	у 3 раза
Незавершене виробництво	тис.грн	-	64,5	395,5	-	у 6,1 раза
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	138	160	169	15,9	5,6
у т.ч. робітників	осіб	108	126	135	16,7	7,1
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	176,3	208,3	440,6	18,2	у 2,1 раза
- одного робітника	грн.	225,3	264,5	551,6	17,4	у 2,1 раза
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	8211,7	11940,8	12380,6	45,4	3,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	4958,8	6219,2	6104,8	25,4	-1,8

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Віньковецький сирзавод» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.4). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки В1-В3). Як видно з таблиці 2.4, матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 37,8 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися у 2,2 раза. Витрати на оплату праці збільшилися із 2202 тис. грн у 2018 р. до 5173 тис. грн у 2020 р. Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	20946	28863	64931	37,8	у 2,2 раза
Витрати на оплату праці, тис. грн	2202	3571	5173	62,2	44,9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	520	777	1138	49,4	46,5
Амортизація, тис. грн	608	665	1791	9,4	у 2,7 рази
Інші операційні витрати, тис. грн	1164	2187	3336	87,9	52,5
Разом	25440	36063	76369	41,8	у 2,1 раза

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 – 2020 рр.

Амортизація збільшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 9,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. у 2,7 рази. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна операційних витрат.

ТОВ «Віньковецький сирзавод» може і мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми зниження собівартості, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. Кожного року на ТОВ «Віньковецький сирзавод» планують зменшення собівартості продукції добре знаючи, що це один із найважливіших факторів збільшення розвитку прибутку, а значить і стабільної роботи підприємства.

Для багатьох вітчизняних підприємств великою перепоною у проведенні бенчмаркінгових досліджень є закритість компаній-«партнерів» і просто небажання ділитись інформацією про діяльність. Наріжним каменем при цьому стає так звана «комерційна таємниця», основна метою якої – сховати бізнес у тінь. Системи оподаткування та фінансового обліку не завжди дають змогу використовувати реальні дані про показники діяльності підприємства. Крім того, однією з причин повільного впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах є переконаність, що відкритість – невиправдана. Більшість вітчизняних підприємств під приводом «комерційної таємниці» відмовляються надавати будь-яку інформацію, всю її закривають, незважаючи на те, що бенчмаркінг передбачає використання тільки відкритої інформації і до промислового шпигунства не має жодного стосунку.

Є ще багато інших причин, які гальмують використання бенчмаркінгу як методу управління діяльністю підприємства. Зокрема, одна з таких причин – недостатня вивченість бенчмаркінгу у вітчизняній науці. Інертність вітчизняних компаній стосовно бенчмаркінгу зумовлена також переоцінкою власного досвіду і знань про ринок та конкурентів, небажанням платити високі ціни за інформацію і загальною «молодістю» управління, яке не залежить від досвіду й виражається у небажанні втрачати час на навчання та дослідження.

Одним з напрямків комплексної діагностики ключових здібностей підприємства є їх оцінка. У таблицях 2.5 і 2.6 представлені здатності, що ослаблюють конкурентну позицію підприємства, а також здатності, що формують конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.5 – Здібності, що ослаблюють конкурентну позицію підприємств

Здібності	ТОВ «Віньковецький сирзавод»		ТОВ «Деражнянський молочний завод»		ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»		ПАТ «Борщівський сирзавод»		ТДВ «Дунаєвецький маслозавод»	
	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію
Фізичні джерела успіху										
1.2.1. Фінансові ресурси та перспективи зростання прибутку	2,4	4,3	1,9	2,7	2,3	3,8	2,4	3,1	1,8	2,7
Репутація продукту										
2.2.1. Співвідношення «ціна / якість»	4,8	1	3,7	1,6	5	2,1	4	3,3	3,4	1,9
2.2.2. Якість продукту	4,9	1	5,4	2,3	3,7	1,8	2	1,8	4,7	2,5
2.2.3. Рівень новизни продукту	0,1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,5	2,4	2,1	0,1	0,3
Функціональні можливості										
3.1.1. Зв'язки з постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами	2,3	1	1,8	1,2	2,3	3,1	3,1	2,3	1,7	2,4
3.1.2. Ефективність бізнес-процесів	3	6,7	3,7	5,1	1,7	4	2	4,1	2,3	4,1
Динамічні здатності										
4.1. Адаптивність	2,9	5,8	3,3	4,7	2,7	4,9	2,1	4,7	3,8	4,7

Фокус на розвиток функціональних і динамічних здібностей:

- визначення ключових технологій, ноу-хау, патентів, ліцензій та інших видів нематеріальних активів;
- аналіз ефективності інноваційної діяльності;
- визначення ключових співробітників – носіїв ключових здібностей;
- розвиток зв'язків з постачальниками і споживачами, агентами,

дистриб'юторами;

- участь в проектах міжнародного науково-технічного обміну;
- підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства;
- підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

Таблиця 2.6 – Здібності, які посилюють конкурентну позицію підприємств і формують їх конкурентні переваги

Здібності	ТОВ «Вінковоцький сирзавод»		ТОВ «Деражнянський молочний завод»		ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»		ПАТ «Борщівський сирзавод»		ТДВ «Дунавецький маслозавод»	
	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію	стратегічно слабкі здібності	здібності, що ослаблюють конкурентну позицію
Фізичні джерела успіху										
1.1.1. Розмір підприємства	5,6	1	4,1	2,4	3,4	4,7	1,8	2,4	3,7	4,1
1.1.2. Виробничі можливості	5,6	1	5	3,7	2,7	2,9	4,7	3,5	2,3	3,9
Репутація підприємства										
2.1.1. Сфера діяльності підприємства	5,6	1,01	4	1,9	6,2	3,4	2,1	1,3	3,7	2,5
Надійність джерел інформації										
2.2.3. Наявність баз даних і баз знань	1	10,08	4	4,7	2	5,7	2,6	5,4	3,1	5,6
Динамічні здатності										
2.3.1. Якість продукту	1	10,1	2,4	5,7	5	7,8	3,1	4,8	4	5,3
2.3.2. Відповідність специфікації	6,9	1,25	4	3,27	5,6	4,3	6,3	2,7	3,4	6,8
2.3.3. Якість сервісного обслуговування	6,4	1	3,7	2,8	6,7	5,3	5,8	4,6	2,1	5,1
2.3.4. Співвідношення «ціна / якість»	1	10,04	5,1	7,4	6,3	5,9	4,2	3,5	4,6	6,2

На графіку профілю бенчмаркінгу підприємства (рисунок 2.3) одержано три профільні лінії: 1) підприємства; 2) із середніми значеннями по району; 3) із кращими показниками передового підприємства.

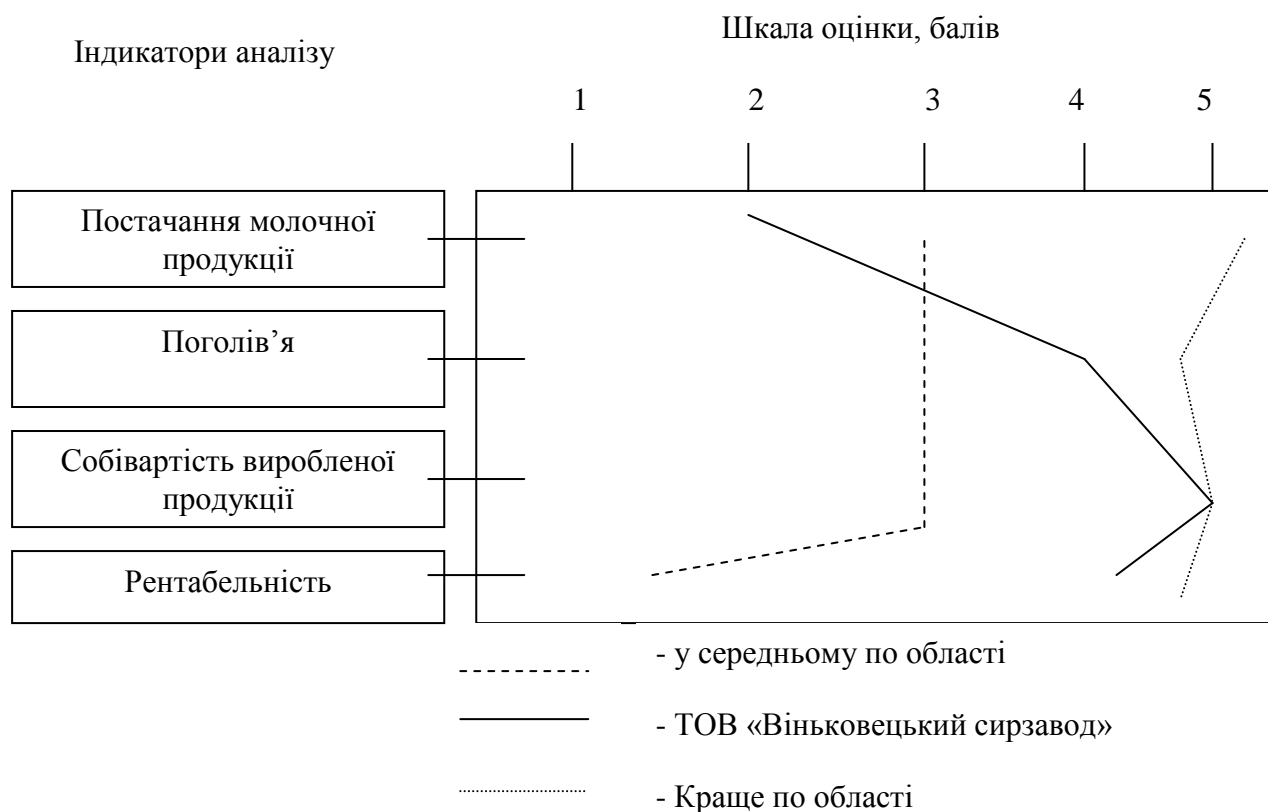


Рисунок 2.3 – Профіль бенчмаркінгу-тестування
ТОВ «Віньковецький сирзавод»

У рамках проведено аналізу зазначимо, що підприємство на даному етапі може обрати стратегію підтримання позиції на ринку, стратегію цінового лідерства або стратегію наступу з метою стати лідером на ринку.

На основі вище проведеного аналізу, доцільно провести SWOT-аналіз, який дасть змогу узагальнити ситуацію і становище ТОВ «Віньковецький сирзавод». Під час складання SWOT-аналізу важливо, щоб до нього були залучені засновники та керівники компаній. Сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ТОВ «Віньковецький сирзавод» подано у таблиці 2.7.

У результаті проведеного SWOT-аналізу було виявлено напрями, в яких потрібно працювати підприємству. Як бачимо, основною проблемою маркетингу на ТОВ «Віньковецький сирзавод» є відсутність сегментації ринку за групами споживачів. Підприємство продає вже існуючі та нові товари усім, хто хоче їх придбати, проте не спрямовує свої зусилля на задоволення потреб окремих груп споживачів[39, с.63].

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Низька ціна продукції. Налагоджені зв'язки з постачальниками. Оновлена техніка. Доступність до сировинних ресурсів. Відповідність продукції стандартам. Висока якість продукції та довіра споживачів на українському ринку. Конкурентоспроможна ціна. Сучасне обладнання для виробництва молочної продукції європейського зразка. Великі виробничі потужності підприємства, можливість випускати великі об'єми продукції. Міжнародний стандарт управління системою безпеки продуктів харчування - ISO (2007). Система управління безпекою продуктів харчування - ХААСП (2007).</p>	<p>Висока собівартість сировини (у співставленні з доходом). Невідомість торгової марки. Слабке просування. Обмежена мережа збуту. Мале охоплення ринку. Слабка орієнтація на споживачів. Висока конкуренція між українськими виробниками молочної продукції. Зокрема і щодо експорту в країни ЄС. Неналагоджені зв'язки з європейськими контрагентами – потенційними покупцями молочної продукції. Розташування виробничих потужностей підприємства відносно далеко від кордонів з європейськими країнами.</p>
Можливості	Загрози
<p>Вихід на міжнародні ринки. Орієнтація на конкретні групи споживачів. Розширення виробництва та збуту через посилення рекламної діяльності. Освоєння нових технологій. Збільшення квоти на експорт молочної продукції до ЄС. Посилення євроінтеграційних процесів в Україні та доступність інформації пов'язаної з експортом до ЄС. Міжнародні виставки в ЄС виробників молочної продукції. Стимулювання та підтримки експорту з боку держави. При Мінекономрозвитку на постійній основі ведуться засідання Ради з просування експорту, метою якої вважається активізація роботи щодо виходу національних виробників на нові ринки.</p>	<p>Сезонність молочної продукції. Неочікувані коливання ціни на молоко на світовому ринку. Сильна конкуренція між виробниками молочної продукції на світовому ринку. Складні бюрократичні процеси в Україні для виходу на ринки ЄС із харчовою продукцією. Високі стандарти та вимоги до харчової продукції в ЄС. Складний процес пошуку контрагентів в ЄС. Залежність від європейських інтервенцій на сухе молоко. Невелика квота на молочну продукцію (загальний обсяг сухого молока на 2019 рік – 3600 тонн, вершкового масла - 2400 тонн).</p>

На перспективу підприємство планує запровадити нову автоматизовану систему управління технологічними процесами, здійснити реконструкцію дільниці з виготовлення та фасування сиру, сформувати цех сухого знежиреного молока й молочної сироватки. Вказані заходи забезпечать зниження тривалості виробничого циклу, скорочення потреб у робітниках, збільшення виробничої потужності ТОВ «Віньковецький сирзавод», зменшення витрат виробництва.

2.2 Оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» з використанням інструментарію бенчмаркінгу

Посилення конкурентоспроможності підприємств можна досягти шляхом підвищення якості продукції, що насамперед залежить від наявності висококваліфікованого та компетентного персоналу. З метою прийняття правильних кадрових рішень у сфері управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності підприємств актуальним є вивчення та імплементація кращого досвіду управління персоналом у підприємствах-конкурентах. Визначення кращих практик з управління персоналом у підприємствах-лідерах, порівняння їх з практикою на ТОВ «Віньковецький сирзавод» й оцінювання на цій основі конкурентоспроможності системи управління персоналом запропоновано здійснювати з використанням інструментарію бенчмаркінгу. На основі узагальнення наведених підходів можемо зробити висновок, що бенчмаркінг є інструментом оцінювання конкурентоспроможності певної системи (об'єкта, організації, процесів тощо) на основі систематичного аналізу кращих практик і досвіду підприємств-лідерів у відповідній сфері та адаптації їх практик з урахуванням власних можливостей з метою досягнення організаційних цілей і створення додаткових конкурентних переваг [49, с. 257].

Об'єктом дослідження вибрано систему управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод». Базою для порівняння виступили підприємства Хмельницького регіону: ТОВ «Деражнянський молочний завод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПАТ «Борщівський сирзавод», ТДВ «Дунаєвецький маслозавод».

На основі підходів різних науковців виокремлено підсистеми управління персоналом та критерії у межах кожної підсистеми. На підставі рекомендацій керівників підрозділів управління персоналом досліджуваних підприємств встановлено коефіцієнти вагомості критеріїв [50, с. 387].

Результати оцінювання системи управління персоналом в таблиці 2.8.

Таблця 2.8 – Результати оцінювання системи управління персоналом досліджуваних підприємств

Підсистема	Критерій	Коефіцієнт вагомості	Підприємства				
			ТОВ «Вінковецький сирзавод»	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ПАТ «Борщівський сирзавод»	ТДВ «Дунавецький маслозавод»
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Планування і маркетингу персоналу	1.1. Розробка кадрової політики та стратегії	0,2	3	4	5	2	3
	1.2. Аналіз кадрового потенціалу та ринку праці	0,2	4	4	4	3	3
	1.3. Кадрове планування	0,3	4	3	5	5	2
	1.4. Прогнозування потреби в персоналі	0,3	5	5	4	4	4
Інтегральний показник		0,15	4,2	4	4,6	3,8	3
2. Кадрового адміністрування	2.1. Наймання персоналу	0,25	3	4	5	3,5	1
	2.2. Облік персоналу	0,25	2,5	4	4	2,5	4
	2.3. Раціональне використання персоналу	0,25	2,5	3,5	2	4	3,5
	2.4. Управління зайнятістю персоналу	0,25	4	2,5	4	2	4,5
Інтегральний показник		0,15	3,2	3,6	3,9	3	3,4
3. Трудових відносин	3.1. Регулювання групових взаємовідносин	0,3	3	4	5	3	2,5
	3.2. Управління конфліктами і стресами	0,4	4	3	3	2,5	5
	3.3. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах	0,2	2,5	4	4	4	3
	3.4. Соціально-психологічна діагностика	0,1	4	4	4	4	3
Інтегральний показник		0,14	3,5	3,7	3,9	3,2	3,8
4. Умов праці	4.1. Дотримання ергономічних вимог	0,4	4	4	5	4	2
	4.2. Охорона здоров'я та безпека праці	0,1	3	4	3	5	4
	4.3. Дотримання вимог технічної естетики	0,2	5	4	4	3	4
	4.4. Дотримання вимог психофізіології праці	0,3	4	4	4	4	3
Інтегральний показник		0,16	4,2	4	4,5	4	2,8
5. Розвитку персоналу	5.1. Перепідготовка та підвищення кваліфікації	0,25	3,5	4	5	4	4
	5.2. Адаптація працівників	0,2	2	4	5	2	1
	5.3. Планування кар'єри	0,25	3,5	2	4	1	2
	5.4. Організація роботи з кадровим резервом	0,1	3,5	5	2	2	1
	5.5. Організація навчання персоналу	0,2	2,5	5	3	4	4
Інтегральний показник		0,1	3	3,6	4	2,9	2,7
6. Мотивації персоналу	6.1. Управління мотивацією	0,2	2	3	5	3	4
	6.2. Використання методів матеріальної мотивації	0,2	3	3	4	4	4
	6.3. Використання методів нематеріальної мотивації	0,1	1	5	3	2	2
	6.4. Нормативно-методичне забезпечення	0,5	3	5	4	3	2

Кінець таблиці 2.8

Інтегральний показник		0,15	2,8	4,4	4,3	3,3	3
7. Соціального розвитку	7.1. Соціальне страхування	0,3	4	5	5	2	2
	7.2. Організація відпочинку	0,4	4	4	5	3	3
	7.3. Культурний розвиток і фізичне виховання	0,3	4	3	5	4	3
Інтегральний показник		0,1	5	4	5	3	2,8
8. Забез- печення	8.1. Правове забезпечення	0,5	5	5	5	3	4
	8.2. Інформаційне забезпечення	0,5	5	4	5	4	3
Інтегральний показник		0,05	5	4,4	5	3,4	3,3

З метою оцінювання системи управління персоналом підприємств розроблено оцінювальну форму, яку заповнено, виходячи із власних розрахунків. Оцінювання підсистем управління персоналом за сформованими критеріями здійснювалося за такою шкалою: 1 бал – діяльність не ведеться; 2 – діяльність ведеться дуже рідко; 3 – діяльність ведеться періодично; 4 – діяльність ведеться постійно; 5 – діяльність ведеться регулярно, приділяється значна увага.

Загальний інтегральний показник для кожної підсистеми управління персоналом запропоновано розраховувати за формулою:

$$Z = \sum p_i \cdot w_i, \quad (2.1)$$

де Z – загальний інтегральний показник;

p_i – оцінка за i -м критерієм;

w_i – коефіцієнт вагомості i -о критерію.

Інтегральні оцінки систем управління персоналом досліджуваних підприємств наведено в таблиці 2.9.

Отже, за результатами оцінювання системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу визначено, що ТОВ «Віньковецький сирзавод» посідає четверте місце у рейтингу з результатом 3,647.

Таблиця 2.9 – Інтегральні оцінки систем управління персоналом досліджуваних підприємств

Банк	Значення загального інтегрального показника	Місце у рейтингу
ТОВ «Віньковецький сирзавод»	3,647	4
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	3,874	3
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	4,364	1
ПАТ «Борщівський сирзавод»	3,323	5
ТДВ «Дунаєвецький маслозавод»	3,142	6

Результати оцінювання підсистем унаочнено на рисунку 2.4.

Це вказує на значне відставання ТОВ «Віньковецький сирзавод» від підприємства-лідера, що свідчить про низьку конкурентоспроможність системи управління персоналом досліджуваного сільськогосподарського підприємства.



Рисунок 2.4 – Результати оцінювання підсистем управління персоналом досліджуваних підприємств

Результати оцінювання конкурентоспроможності підсистем управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання конкурентоспроможності підсистем управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Підсистема управління персоналом	Показник ТОВ «Віньковецький сирзавод»	Показник лідера	Лідер	Розрив
Підсистема планування і маркетингу персоналу	4,2	4,6	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,4
Підсистема кадрового адміністрування	3,2	3,9	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,7
Підсистема трудових відносин	3,5	3,9	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,4
Підсистема умов праці	4,2	4,5	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0,3
Підсистема розвитку персоналу	3	4	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1
Підсистема мотивації персоналу	2,8	4,4	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	1,6
Підсистема соціального розвитку	5	5	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0
Підсистема організаційного забезпечення	5	5	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	0

Як свідчать дані таблиці 2.10, лідерські позиції ТОВ «Віньковецький сирзавод» посідає лише за результатами оцінювання підсистеми організаційного забезпечення. У середньому відставання від лідерів за всіма підсистемами управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» становить 0,8 пунктів. Найменший розрив мають результати оцінювання підсистем планування й маркетингу персоналу, трудових відносин і умов праці, що свідчить про досить високу результативність роботи цих підсистем.

Значні розриви із лідерами простежуються за результатами оцінювання підсистем кадрового адміністрування, розвитку персоналу, мотивації персоналу, що вказує на низьку конкурентоспроможність цих підсистем і наявність низки проблем [51, с. 72]. На ТОВ «Віньковецький сирзавод» неефективна система матеріальної винагороди, яка ґрунтується на преміях, й відсутня система

нематеріальної мотивації, яка сприяла б посиленню лояльності працівників та заохочувала б працювати результативніше.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом було здійснено на основі інструментарію бенчмаркінгу, використання якого дозволить порівняти власні HR-практики із практиками конкурентів і розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління [52, с. 137].

У результаті проведення оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу: виокремлено підсистеми управління персоналом та критерії у межах кожної підсистеми, встановлено коефіцієнти вагомості критеріїв, розроблено шкалу оцінювання підсистем управління персоналом [53, с. 265].

Сформовані методичні засади оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом апробовано на прикладі підприємств. На основі порівняння системи управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» із системами управління персоналом компаній-лідерів встановлено конкурентні позиції ТОВ «Віньковецький сирзавод». За результатами оцінювання визначено напрями підвищення привабливості ТОВ «Віньковецький сирзавод» на ринку праці.

2.3 Оцінка мотиваційного профілю персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» інструментами HR-бенчмаркінгу

ТОВ «Віньковецький сирзавод» використовує внутрішній бенчмаркінг, оскільки його виробничі підрозділи можуть здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирають найпривабливіші (зразкові) підрозділи і намагаються перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості». ТОВ «Віньковецький сирзавод» – унікальний науково-виробничий комплекс з повним циклом – від генерації маркетингових і технічних ідей до їх втілення у

виробництво. Розглянемо мотиваційний профіль персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» інструментами HR-бенчмаркінгу.

Найвпливовішим чинником трудової мотивації є матеріальне стимулювання (гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо). Однак, зважаючи на невисокий рівень заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області, стимулюючі виплати є нечастими. У цьому ключі логічно стверджувати, що соціально-психологічне стимулювання персоналу є тим резервом, який не потребує значних матеріальних витрат [54, с. 223].

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2015 - 2017 рр. подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 - 2020 рр.

Назва показників	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис.грн	8211,7	11940,8	12380,6	45,4	3,7
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	5893,8	8272,9	9134,3	40,4	10,4
- фонд додаткової заробітної плати всього	2317,9	3667,9	3246,3	58,2	-11,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис.грн	27,6	448,1	508,1	у 16,2 раза	13,4
Премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис.грн	540,0	2486,6	2060,7	у 4,6 рази	-17,1
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис.грн	-	10,1	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	392,6	722,4	677,5	84,0	-6,2

Як видно з таблиці 2.11, фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод» впродовж 2018-2020 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 40,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 10,4 %. Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 2317,9 тис. грн у 2018 р. до 3246,3 тис. грн у 2020 р. (рисунок 2.5). Премії та винагороди, що носять систематичний характер у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися у 4,6 рази, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися.

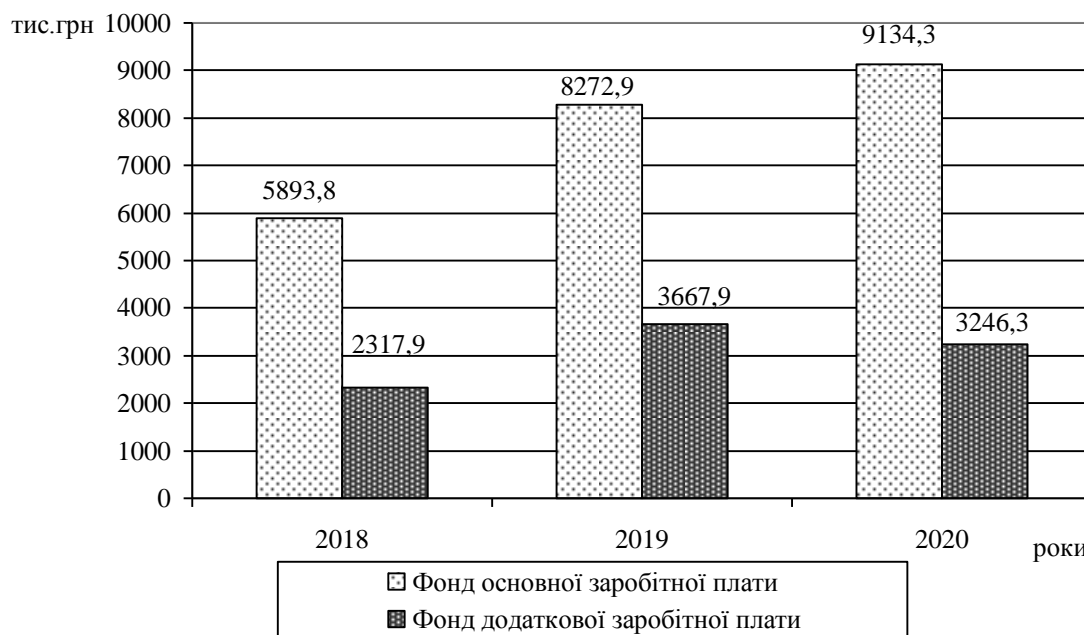


Рисунок 2.5 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018-2020 рр.

Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати на ТОВ «Віньковецький сирзавод» мали місце у 2019 р. Оплата за невідпрацьований час на ТОВ «Віньковецький сирзавод» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 84,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 6,2 %. Заохочувальні та компенсаційні виплати, виплата матеріальної допомоги на підприємстві відсутні.

Не менш важливим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві (таблиця 2.12).

Як видно з таблиці 2.12, кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 32 особи, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 7 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати до 4000,00 грн. у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 2 особи, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. - на 2 особи.

У 2019 р. відбулося зменшення кількості працівників, яким було оплачено заробітної плати від 4000,01 до 5000,00 грн. – на 9 осіб, а у 2020 р. – на 11 осіб. У 2019 р. збільшилась кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 5500,01 грн. до 6000,0 грн. – на 67 осіб, а у 2020 р. зменшилась на 30 осіб.

Таблиця 2.12 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 – 2020 рр.

Назва показників	Рік			Відхилення, осіб	
	2018	2019	2020	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	125	157	164	32	7
у тому числі у розмірі до мінімальної заробітної плати	10	13	12	3	-1
до 4000,00	4	2	-	-2	-2
від 4000,01 до 5000,00	20	11	-	-9	-11
від 5000,01 до 5500,00	22	31	-	9	-31
від 5500,01 до 6000,00	3	70	40	67	-30
від 6000,01 до 6500,00	-	-	7	-	7
від 6500,01 до 7000,00	29	10	49	-19	39
від 7000,01 до 8000,00	10	13	38	3	25
від 8000,01 до 10000,00	4	2	13	-2	11
від 10000,01 до 15000,00	2	3	3	1	-
від 15000,01 до 20000,00	1	1	1	-	-
Більше 20000,00	-	1	-	1	-1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	108	136	141	28	5

Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 7000,01 грн. до 8000,0 грн. у 2019 р. збільшилась на 3 особи, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 25 осіб. Кількість працівників, яким було оплачено заробітної плати від 15000,01 грн. до 20000,0 грн. протягом досліджуваного періоду не змінювалась і складала 1 особу.

Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 28 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 5 осіб. Матеріальне стимулювання робітників на ТОВ «Віньковецький сирзавод» здійснюється лише за рахунок збільшення заробітної плати та гарантованої її виплати, нарахування премій, а також частково шляхом надання матеріальної допомоги. При цьому питома вага використання інших засобів матеріального стимулювання залишається незначною. Проте,

наприклад, участь у капіталі організації підвищує зацікавленість робітників у отриманні найкращих результатів, які можливі за умови якісного виконання робіт [54, с. 223].

На підприємстві має місце невисокий рівень мотивації – 3,22 балів з 5 можливих, що говорить про інертність більшості працівників до роботи. Розглянемо структуру мотиваційних стимулів сільськогосподарського підприємства. Значення рівня мотивації за групами респондентів представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Значення рівня мотивації праці на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за групами респондентів

Фокус-група	Показник					
	середня мотивація (бали)	рівень мотивації (%)	анти-мотивація (бали)	рівень позитивної мотивації (%)	позитивна мотивація (бали)	рівень анти-мотивації (%)
Висококваліфіковані працівники	3,79	75,8	3,67	73,4	3,91	78,2
Кваліфіковані працівники	3,40	68,0	3,39	67,8	3,40	68,0
Низькокваліфіковані працівники	2,48	49,6	2,55	51,0	2,41	48,2
Середнє значення за всіма респондентами	3,22	64,4	3,20	64,0	3,24	64,80

Дані таблиці 2.13 показують, що рівень мотивації варіює за різними фокус-групами. Середній рівень мотивації праці за всіма респондентами склав 3,22 бали (за максимально можливого – 5 балів). Найвищий рівень мотивації праці у категорії кваліфікованих працівників – 75,8 %. За даними опитування було встановлено, що антимотивацій вплив на роботу вищий у категорії низькокваліфікованих працівників, тоді як у висококваліфікованих працівників значно переважають позитивні мотиваційні стимули. Перевага антимотиваторів говорить про те, що персонал ТОВ «Віньковецький сирзавод» тримають у жорстких умовах, а керівництво є досить авторитарним. Оцінка основних

елементів, які входять в загальногрупове значення мотивів, у різних освітньо-кваліфікаційних груп працівників представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Індекси окремих мотивів трудової діяльності працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод», бали

з/п	Зміст мотивів, які містяться в діяльності	Бальна оцінка мотивів		
		високо-кваліфіковані працівники	кваліфіковані працівники	низько-кваліфіковані працівники
1	Цінність власної праці для підприємства	4,71	3,51	1,05
2	Цікавість роботи	4,36	3,70	1,02
3	Наявність елементів новизни (різноманіття) у роботі	4,23	3,20	1,07
4	Можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися)	4,46	3,27	2,06
5	Можливість кар'єрного зростання	4,05	3,62	2,08
6	Відзначення керівництвом результати праці	4,06	2,58	2,15
7	Високий рівень оплати вашої праці	3,01	2,63	2,00
8	Визнання праці колегами	4,65	3,61	2,51
9	Комфортні умови праці	4,22	3,16	2,00
10	Гарні відносини у колективі	4,61	3,27	3,02
11	Немає інших підприємств для працевлаштування у регіоні	2,80	3,50	4,30
12	Страх бути звільненим	3,81	3,50	4,34
13	Наявність системи покарань	3,01	3,23	2,50
14	Страх переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)	4,58	4,31	1,52
15	Вашу працю не помічає керівництво	2,77	3,71	3,03
16	Часті професійні непорозуміння у роботі	3,61	3,43	3,24
17	Бажання змінити місце роботи	3,63	3,51	3,10
18	Конфлікти з керівництвом	3,23	3,54	3,05
19	Відсутні соціальні та медичні гарантії	3,87	3,55	3,55
20	Не можливе кар'єрне зростання	2,12	3,17	2,01
21	Середній рівень мотиваторів	3,79	3,40	2,48

Аналізування групи питань анкети, що характеризує комунікації керівництва та персоналу, говорить про те, що керівництво ТОВ «Віньковецький сирзавод» мало залучає персонал до управлінського процесу та не прислухається до порад та думок працівників. Негативним показником є високий ступінь індексу «кооптації», який свідчить про те, що керівництво на вакантні посади приймає

«вигідних» для себе працівників, просуває по кар'єрних сходинках лише тих, хто його підтримує. У частині «застосування погроз та обіцянок» найвищим показником є «звільнення з роботи». Страх втратити роботу більшою мірою присутній у відповідях низькокваліфікованих працівників, оскільки вони є менш конкурентоспроможними на ринку, ніж працівники високого рівня кваліфікації.

Аналіз мотиваційних компонентів показав, що частина працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод», яких задовольняє існуючий рівень оплати праці, досить незначна (2,55 бали за максимальних 5). Результати анкетування дозволяють визначити основний вид мотивації, який може ефективно впливати на продуктивність праці працівників (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Чинники підвищення рівня мотивації праці персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод»

З рисунка 2.6 видно, що всі групи респондентів достатньо високо (понад 40,0 %) оцінили вплив економічної мотивації (матеріальне стимулювання) на результати власної діяльності. Респонденти також надали перевагу соціально-психологічним мотиваційним компонентам (група висококваліфікованого персоналу оцінила такий мотиваційний вплив найвищим рейтингом). Це свідчить про те, що основними мотиваційними стимулами, що здатні підвищити продуктивність праці персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод», передусім є підвищення заробітної плати та система соціально-психологічного стимулювання.

Дослідження існуючих методів управління показало, що на ТОВ «Віньковецький сирзавод» – 23 (46,0 %) надають перевагу адміністративним методам управління, 36 % керівників застосовують економічні методи управління і лише 9 (18,0 %) – соціально-психологічні методи, що не співпадає з очікуваннями персоналу. Результати опитування щодо переваг у використанні різних методів управління персоналом дозволили визначити стилі керівництва ТОВ «Віньковецький сирзавод». Так, з-поміж опитаних керівників, більшість дотримуються змішаного стилю керівництва, для якого є характерними ознаки як демократичного, так і авторитарного стилю. Проблемою є те, що більшість керівників не можуть сформувати надійну команду, поєднати інтереси людей у взаємній співпраці та розробити ефективну систему мотиваційних впливів на персонал, адже у своїй роботі використовують адміністративні методи.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2018 -2020 рр.

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	176,3	208,3	440,6
Темп приросту продуктивності праці, %	-	18,2	111,5
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	59,5	74,6	73,3
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	25,4	-1,7
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	0,72	-65,6

Таким чином, у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на ТОВ «Віньковецький сирзавод» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці. Економічні результати досягаються за рахунок зниження втомлюваності та підвищення працездатності [54, с. 223]. Зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі фактичного обсягу наданих послуг створюють передумови підвищення заробітної плати.

Висновки до розділу 2

За даними розділу 2, можна відмітити, що за 2018 – 2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» зростає. У 2019 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 37,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 123,4 %.

Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод» збільшилась з 138 чол. у 2018 р. до 169 чол. у 2020 р. За 2018-2020 рр. спостерігається зростання продуктивності праці працівників. Продуктивність праці одного працівника у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 18,2 %, а у 2020 р. збільшилась у 2,1 раза по відношенню до 2019 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції перевищували темпи зростання чисельності персоналу у 2020 р.

Визначено, що на ТОВ «Віньковецький сирзавод» застосовують переважно окремі елементи бенчмаркінгу: порівняння ціни та якості продукції з конкурентами, впровадження окремих проектів удосконалень з орієнтацією на конкурентів тощо; ініціаторами проектів удосконалень на підприємствах стають менеджери або спеціалісти, і керівництво зовсім не залучає до цієї роботи аналітиків та сторонніх консультантів; основним критерієм при виборі варіанта вдосконалення є необхідна величина витрат та ймовірність отримання позитивного результату. На ТОВ «Віньковецький сирзавод» використовують найчастіше процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента та майже половина респондентів вважають проекти з удосконалення ефективними й такими, що призвели до бажаних поліпшень. Застосування бенчмаркінгу на постійній основі не є характерним для підприємства.

Аналіз параметрів соціально-трудових відносини показав, що середній рівень впливу стимулів на мотивацію праці на ТОВ «Віньковецький сирзавод» є невисоким (3,22 балів з 5) та свідчить про інертність більшості опитуваних працівників до роботи, небажання розвиватися, покращувати результати праці.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІНЬКОВЕЦЬКИЙ СІРЗАВОД» НА ЗАСАДАХ HR- БЕНЧМАРКІНГУ

3.1 Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу

Необхідність розроблення комплексних підходів для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, зниження рівня якої є однією з основних проблем їхнього сучасного розвитку, зумовлює важливість пошуку та комбінованого використання дієвих інструментів управління. При цьому вибір того чи іншого інструментарію необхідно здійснювати не тільки за цілями підприємства, але й зважувати на особливості його діяльності та на несуперечливість інструментів і можливість узгодженого їхнього використання. До того ж, важливим критерієм такого вибору, який здебільшого не приймають до уваги, є врахування стадії життєвого циклу підприємства [55, с. 468]. Серед інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства практичний інтерес із погляду універсальності їхнього застосування на стратегічному й тактичному рівнях викликає бенчмаркінг. За своїм функціональним призначенням він має велику кількість переваг порівняно з іншими інструментами, зокрема з урахуванням необхідності проведення підприємствами ґрунтовних маркетингових досліджень показників діяльності їхніх конкурентів, аналізу методів ведення бізнесу та конкурентної позиції на ринку [56, с. 533].

Метою даного заходу є подальший розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу з урахуванням стадії його життєвого циклу.

На основі узагальнення наявних поглядів, пропонуємо послідовність проведення бенчмаркінгу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства (рисунок 3.1) (на основі [57, с. 127]).



Рисунок 3.1 – Етапи проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Етап 1. Визначення предмету бенчмаркінгу. Оскільки метою управління

конкурентоспроможністю підприємства є підвищення її рівня, предметом бенчмаркінгового порівняння виступатимуть показники ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-реципієнта. Ці показники відображають цілі підприємства у сфері управління фінансами, маркетингом, виробництвом та персоналом і складають збалансовану систему показників (ЗСП).

Показники фінансової підсистеми є результируючими, і згідно з логікою побудови ЗСП, безпосередній вплив на них здійснює маркетингова діяльність із реалізації продукції, забезпечення тривалих відносин зі споживачами. Дієвість маркетингових інструментів значною мірою залежить від асортименту продуктів та послуг, підвищення якості їх надання, що досягається ефективним процесом виробництва. Оскільки організація виробництва неможлива без участі кваліфікованих спеціалістів, це обумовлює вплив заходів у сфері розвитку та навчання персоналу підприємства на оптимізацію виробничого процесу [58, с.61].

Етап 2. Ідентифікація партнера для бенчмаркінгу (підприємства-еталона). Для зіставлення значень показників за підсистемами ЗСП, які відображають ефективність управління конкурентоспроможністю, необхідно обрати найбільш ефективно функціональне (еталонне) підприємство.

Проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг підприємства, по-перше, дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності такого підприємства; по-друге, дає можливість отримання додаткового синергетичного ефекту завдяки спільній дії різних конкурентних переваг (як наявних, так і набутих завдяки процесу бенчмаркінгу). Розглядаючи процес бенчмаркінгу, дослідники конкретизують його шляхом використання різної кількості етапів (від 4 до 10), що пов'язано з деталізацією деяких із них та акцентуванням уваги на окремих аспектах бенчмаркінгового дослідження [59, с. 225].

Технологію вибору підприємства-еталона запропоновано вдосконалити через реалізацію такої процедури [60, с. 428]:

- 1) слід залишити в переліку потенційних підприємств для порівняння лише ті, що знаходяться на тій самій стадії життєвого циклу, що і досліджуване підприємство (підприємство-реципієнт). Підприємством-реципієнтом у цьому

дослідженні є ТОВ «Вінковоцький сирзавод». Згідно з розробленими методичними положеннями щодо визначення стадії життєвого циклу [62, с. 687] це підприємство знаходиться на стадії зростання, тому підприємство-еталон слід визначити серед підприємств на цій же стадії;

2) слід провести ранжування відібраних підприємств за значенням інтегрального показника ефективності, для розрахунку якого запропоновано використати метод Data Envelopment Analysis (оболонковий аналіз даних), та обрати еталонним підприємство з максимальним значенням показника.

Метод Data Envelopment Analysis (DEA) застосовано для визначення еталонного підприємства, виходячи з таких міркувань [63, с. 260]:

– під час проведення бенчмаркінгу саме ефективні об'єкти обирають як еталоні, а ключовим поняттям у методі DEA і є ефективність;

– існує можливість обчислення межі ефективності або оболонкової поверхні, що складається з еталонно функціональних підприємств, визначення балів ефективності для кожного підприємства (вони відображають його відстань від межі ефективності) та ефективної опорної множини (сукупність ефективних підприємств, близьких до оцінюваних), на яку можуть орієнтуватися неефективні підприємства;

– математична модель, побудована на основі цього методу, може модифікуватись залежно від потреб керівництва, оскільки не вимагає точної специфікації функціональної залежності. Це забезпечує гнучкість та оперативність у процесі прийняття управлінських рішень.

Обчислити ефективність за методом DEA можна за одним із варіантів: 1) за моделлю, що орієнтована на вхід (input-oriented), і мінімізує вхідні параметри, які характеризують наявні ресурси підприємства; 2) за моделлю, що орієнтована на вихід (output-oriented), і максимізує значення вихідних параметрів. Оскільки більшість дослідників використовують модель, орієнтовану на вхід, у цьому дослідженні під час вибору підприємства-еталона для бенчмаркінгового порівняння буде побудований вид моделі. Якщо об'єкт має значення θ , що дорівнює 1, він є ефективним, а об'єкт зі значенням $\theta < 1$ є неефективним.

Наступним етапом під час побудови моделі є вибір вхідних та вихідних параметрів.

У роботі [64] згадують лише два вхідних параметра – працю та капітал, а також один вихідний – обсяг наданих послуг. Натомість у джерелі [65, с. 7] як змінні входів були відібрані п'ять параметрів: середньорічна чисельність персоналу, матеріальні витрати на виробництво продукції, відрахування на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, а вихідними змінними – обсяг виробництва та обсяг реалізованої продукції. Проте витрати не є ресурсами, використання яких згідно з логікою методу DEA може бути ефективним або неефективним, тому перелік вхідних параметрів потребує корегування.

Цікавим є підхід до визначення вхідних і вихідних змінних моделі DEA, викладений у роботі [66, с. 136]. За основний результативний показник при цьому взято скоригований прибуток від звичайної діяльності після оподаткування, що відображає прибуток, який би одержало підприємство, якщо б не мало відсоткового боргу. Як допоміжний результативний параметр використано грошову виручку. Розробники цього підходу справедливо зазначають, що основними ресурсами в агрегованому вигляді є праця та капітал. Фактори виробництва вони поділяють на три групи: 1) чисті основні засоби, що відображають виробничі потужності підприємства; 2) виробничо спожитий оборотний капітал у формі матеріальних витрат; 3) праця як ресурс, що виражений у середньообліковій чисельності працівників.

У розробленій О. Барілович моделі DEA як входи використано середньооблікову чисельність працівників, матеріальні витрати на виготовлення продукції, середньорічну вартість основних засобів виробничого призначення, а виходом є виручка від реалізації продукції [68, с. 104]. Вартість основних засобів та середньоспискову чисельність працівників використано як вхідні параметри, а виручку від реалізації – як вихідний також у моделі [69, с. 178], при цьому третім вхідним ресурсом, на відміну від попереднього підходу, був залучений капітал.

Під час аналізу технічної ефективності аграрних підприємств А. Білич як результативний показник обрав значення прибутку до оподаткування, сплати

податків та нарахування амортизації, який фактично відображає суму того грошового потоку, який є доступний власникам, кредиторам та іншим інвесторам, а основними ресурсами для отримання запланованого результату є праця (середньооблікова кількість працівників) та капітал (основний та оборотний), а також земля (площа сільськогосподарських угідь) [70, с. 39].

За результатами узагальнення наявних підходів щодо вибору вхідних та вихідних параметрів моделі DEA у цьому дослідженні пропонують використовувати середньорічний обсяг оборотного капіталу ($x1$), середньорічну вартість основних засобів ($x2$), середньооблікову кількість працівників ($x3$) як вхідні параметри та обсяг продажів ($y1$) і чистий прибуток ($y2$) – як вихідні.

Для забезпечення зіставлення з досліджуваним підприємством запропоновано здійснювати ранжування за показником ефективності тих підприємств, що перебувають на однаковій стадії життєвого циклу з підприємством-реципієнтом [71, с. 217].

Розроблений підхід до визначення підприємства-еталона для бенчмаркінгового порівняння апробовано на прикладі тих сільськогосподарських підприємств, які у 2020 р. знаходилися на стадії зростання.

Розраховані значення показника ефективності та ранкінг підприємств наведені в таблиці 3.1. Розрахунки були проведені у програмі Microsoft Excel у модулі «Пошук рішення».

Таблиця 3.1 – Показники ефективності та ранкінг підприємств на стадії зростання

Підприємство	Показник ефективності (θ)	Ранг
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	1	1
ТОВ «Вінковоцький сирзавод»	1	1
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	0,94	2
ПАТ «Борщівський сирзавод»	0,93	3
ТДВ «Дунаєвецький маслозавод»	0,87	4

З таблиці видно, що найбільш ефективними серед підприємств, які у 2020 р. знаходилися на стадії зростання, є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ТОВ «Вінковоцький сирзавод», виходячи з чого перше прийнято як еталон для

проведення бенчмаркінгу.

Етап 3. Збір та аналіз інформації про діяльність підприємства-еталона. У процесі цього етапу здійснено розрахунок показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона. Такими показниками в дослідженні визначено показники ЗСП.

Етап 4. Встановлення рівнів рекомендованих значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю для підприємства-реципієнта. Враховуючи високий рівень співставності підприємства-реципієнта та підприємства-еталона (однакова стадія життєвого циклу та співставні масштаби діяльності за обсягом активів), досягнуті підприємством-еталоном значення показників рекомендовано використовувати досліджуваним підприємством як орієнтири під час планування власної діяльності. Цими орієнтирами можуть бути значення показників ЗСП підприємства-еталона за підсистемами: фінансовою, маркетинговою, виробничою, навчання та розвитку персоналу [72, с. 64].

Етап 5. Визначення розбіжностей у рівнях ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона та підприємства-реципієнта через розрахунок відхилень значень показників ЗСП у підприємства-реципієнта порівняно з підприємством-еталоном (таблиця 3.2).

Як видно з даних таблиці 3.2 ТОВ «Віньковецький сирзавод» має негативні відхилення за показниками фінансової підсистеми. Так, його можливості виконати зовнішні зобов'язання власним коштом є гіршими, ніж у підприємства-еталона. Те ж можна сказати про рівень достатності поточних активів для погашення поточних зобов'язань. Хоча підприємство-реципієнт здатне генерувати прибуток коштом своїх активів, усе ж рівень його рентабельності є нижчим, ніж у підприємства-еталона. Слід зазначити, що ринкова ТОВ «Віньковецький сирзавод» за обсягом реалізованої продукції є достатньою, а відхилення коефіцієнтів рентабельності продажів та збутової діяльності є від'ємними. Досліджене підприємство має меншу частку залишкової вартості основних фондів у первісній вартості та нижчий показник прибутковості виробництва порівняно з еталонним підприємством.

Таблиця 3.2 – Відхилення значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-еталона та підприємства-реципієнта

Показники ЗСП	Значення показників		Відхилення показників підприємства-реципієнта від підприємства-еталона
	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (еталон)	ТОВ «Віньковецький сирзавод» (реципієнт)	
Підсистема фінансів			
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,975	0,636	-0,339
Коефіцієнт покриття	27,206	2,489	-24,717
Прибутковість активів, %	42,569	32,415	-10,154
Підсистема маркетингу			
Показник ринкової частки, %	0,025	0,029	0,004
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,480	0,412	-0,068
ROI у збутову діяльність	218,681	6,975	-211,706
Підсистема виробництва			
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,569	0,296	-0,273
Фондовіддача	2,597	4,761	2,164
Показник прибутковості виробництва	0,619	0,571	-0,048
Підсистема розвитку і навчання персоналу			
Коефіцієнт стимулювання персоналу	0,809	0,917	0,108
Показник окупності витрат на утримання персоналу	6,322	7,409	1,087
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,938	0,828	-0,11
Коефіцієнт кадрового потенціалу	0,861	0,810	-0,051

Позитивними рисами підприємства-реципієнта є більш високе співвідношення заробітної плати на підприємстві із середньою заробітною платою в галузі, ніж у підприємства-еталона, та більший чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Водночас відхилення коефіцієнта стабільності трудового колективу та коефіцієнта кадрового потенціалу є негативними [73, с. 55].

Етап 6. Розроблення рекомендацій щодо адаптації на підприємстві-реципієнті найкращих прийомів досягнення успіху підприємством-еталоном.

Згідно з результатами аналізу відхилень, проведеного на попередньому етапі бенчмаркінгу, для ТОВ «Віньковецький сирзавод» з погляду підвищення

рівня його конкурентоспроможності доцільними є такі дії: 1) підвищити рівень незалежності від позикових джерел, рівень достатності поточних активів для погашення поточних зобов'язань, рівень рентабельності активів; 2) забезпечити зростання прибутку на 1 грн собівартості реалізованої продукції та ефективності витрат на збут; 3) зміцнити матеріальну базу та забезпечити її оновлення, підвищити ефективність використання ресурсів, задіяних у виробництві продукції; 4) покращити рівень організації управління на підприємстві, сталість кадрів і рівень забезпеченості кваліфікованими працівниками.

Етап 7. Узгодження розробленого плану дій із конкурентною стратегією та цілями підприємства-реципієнта.

ТОВ «Віньковецький сирзавод» може бути рекомендована конкурентна стратегія посилення позицій у вже наявному бізнесі завдяки розширенню асортименту продукції, виходу на ще не освоєні географічні регіони. При цьому можуть обиратися уточнювальні стратегії раціоналізації системи збуту, підвищення ефективності діяльності, раціоналізації виробництва та асортименту, застосування ефективної технології, виходу на традиційні або нові ринки з новою продукцією, зниження витрат.

Сформовані на етапі 6 заходи щодо підвищення рівня ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства-реципієнта не суперечать визначеній конкурентній стратегії, узгоджуються з нею та відповідають стратегічним напрямкам розвитку.

Отже, бенчмаркінг визначено як дієвий інструмент управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, що дозволяє виявляти сильні та слабкі боки його конкурентного розвитку, відстежувати та впроваджувати найкращі результати, використовувати виявлені закономірності при реалізації управлінських функцій. Запропонований підхід до вибору підприємства-еталону для бенчмаркінгового порівняння за значенням показника ефективності, розрахованим для сільськогосподарських підприємств на однакових стадіях життєвого циклу, дозволить ідентифікувати партнера для бенчмаркінгу конкурентоспроможності, який характеризується подібними закономірностями

розвитку, проте досяг більшої ефективності, ніж підприємство-реципієнт. Це створить основу для встановлення рекомендованих значень показників ефективності управління конкурентоспроможністю для підприємства-реципієнта та для розроблення рекомендацій щодо адаптації найкращих прийомів досягнення успіху підприємством-еталоном.

3.2 Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» в ході HR-бенчмаркінгу

Найбільш актуальним питанням під час забезпечення достатнього рівня якості професійного розвитку трудових ресурсів підприємства залишається оцінювання досягнутого рівня якості професійного розвитку та навчання персоналу, оскільки саме від його вчасного та об'єктивного визначення залежать як ступінь вмотивованості працівників, так і зацікавленість керівництва у створенні відповідних умов професійного навчання персоналу [74, с. 48].

Мета оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» в ході HR-бенчмаркінгу полягає в оцінюванні економічного ефекту від запровадження інноваційних технологій навчання й розвитку трудових ресурсів на промисловому підприємстві.

Нині здійснюється постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня та загальної компетентності. Це пов'язано з тим, що якісні та кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку підприємства, його структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції та продуктивності праці [75, с. 3].

Навчання й розвиток персоналу є пов'язаними, але різними формами впливу

на компетенції співробітників. Навчання – розроблення й проведення програм щодо поліпшення конкретних аспектів роботи (рисунок 3.2) [76, с. 92].



Рисунок 3.2 – Відмінності між навчанням і розвитком персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Розвиток – розроблення й проведення програм з розвитку потенціалу співробітника загалом під час переходу на наступний рівень. Розвиток персоналу забезпечується такими заходами, як оцінювання та атестація працівників, планування, адаптація до виробничого процесу, стимулювання, мотивація персоналу [77, с. 45].

Професійний розвиток персоналу належить до основних показників прогресивності та розвитку науково-технічного прогресу. Планування й організація професійного розвитку персоналу стають одними з основних функцій служби з управління персоналу. Заходи з розвитку, професійної підготовки та навчання персоналу не лише збільшують особистий потенціал працівників, але й збагачують загальний національний людський капітал країни. На думку С. Крамарчук, навчання персоналу – це важлива особливість підвищення професіоналізму, оскільки в основі підготовки перебуває розвиток професійних знань, умінь та навичок співробітників з урахуванням цілей відповідних підрозділів, які визначаються стратегією організації [78, с. 229]. Ж. Горностаєва зазначає, що як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві навчання персоналу – це цілеспрямований, організований та систематично здійснюваний процес оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників [79, с. 25].

Процедура оцінювання якості професійного розвитку трудових ресурсів

повинна враховувати два основні фактори, а саме внутрішні (якісні характеристики персоналу) та зовнішні (якість засобів забезпечення професійного розвитку) [80, с. 101]. Водночас урахування внутрішніх факторів визначення якості професійного розвитку персоналу є досить складним питанням через значний ступінь суб'єктивізму під час обґрунтування їх впливу, а зовнішніх – через відсутність дієвої методики їх оцінювання. Як внутрішні, так і зовнішні фактори здійснюють прямий та непрямий вплив на формування кінцевої якості професійного розвитку персоналу [81, с. 247]. При цьому така оцінка має пов'язувати між собою та узагальнювати результати розрахунку показників, що характеризують різні аспекти інтенсивності, достатності, результативності та ефективності професійного розвитку персоналу.

Оцінювання ефективності навчання розглядається з позиції повернення інвестицій, які були вкладені в навчання. Вкладення коштів у розвиток персоналу нині вже розуміють як інвестиції в майбутнє, проте керівництво підприємства вимагає від фахівців щодо управління персоналом надавати докази віддачі від цих інвестицій.

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінювання, а саме ROI (віддача від інвестицій у навчання) [82, с. 126]. Його модель сьогодні визнана Американською асоціацією тренінгу і розвитку (ASTD) й використовується в усьому світі. Формула для розрахунку показника ROI має такий вигляд [82, с. 126]:

$$\text{ROI} = (\text{приріст доходів від навчання} : \text{витрати на навчання}) \cdot 100\%. \quad (3.1)$$

За дослідженнями Д. Кіркпатріка та Дж. Філіпса за підтримки американських практиків вважається, що валовий прибуток підприємства, у якому більше 60% персоналу пройнуть навчання з підвищення кваліфікації, збільшиться у наступному році в середньому на 1,5% (не беручи до уваги зовнішні чинники впливу) [86, с. 22].

Враховуючи цю інформацію, можемо розрахувати умовне значення показника ROI для ТОВ «Віньковецький сирзавод». На підприємстві станом на 2020 р. середньостатистична кількість працівників становила 169 осіб.

Отже, необхідно сформувати 4 груп приблизно по 17 осіб для того, щоб обучити 60% персоналу підприємства.

$$169 \times 40 : 100 = 68 \text{ (особа)} - 60\% \text{ від усього персоналу};$$

$$68 : 4 = 17 \text{ (осіб)}, \text{ тобто необхідно сформувати 4 груп по 17 осіб.}$$

Якщо припустити, що вартість навчання кожної групи становить 5000 грн., то сума витрат на навчання буде дорівнювати 20000 грн.

Валовий прибуток станом на 2020 р. становить 7082 тис.грн., з урахуванням збільшення суми валового прибутку на 1,5% ця сума буде складати 7188,23 тисгрн.

$$ROI = \frac{7188,23 - 7082 - 20}{20} \cdot 100\% = 431,15$$

Отримане значення показника ROI є досить позитивним, адже віддача від інвестицій є відмінною від 100, отже, за кожен вкладену гривню у заходи з навчання персоналу у 2021 р. ТОВ «Віньковецький сирзавод» отримає 4,3 тис.грн. віддачі.

Для надання завершальної оцінки ефективності процесу навчання персоналу на ТОВ «Віньковецький сирзавод» доцільно провести SWOT-аналіз системи навчання персоналу підприємства (таблиця 3.3).

М. Гі пропонує непараметричну оцінку, тобто розглядає й вводить поняття результативності та ефективності навчання, а також їх оптимальне поєднання, отже, виникає поняття продуктивності навчання.

Приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу, що викликали зміну вартості цього бізнес-процесу, можна визначити таким чином [87, с. 81]

$$E = Co - Ct, \quad (3.2)$$

де E – приватний економічний ефект;

C_0 – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова одиниця;

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грошова одиниця.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз системи навчання персоналу на ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – Команда висококваліфікованих фахівців-тренерів; – сформована система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – підтримка керівництвом заходів з навчання персоналу; – досвідчені наставники; – наявний затверджений стандарт навчання й оцінювання персоналу; – розподіл програм навчання для різних категорій співробітників (робітники та КПФС); – наявність обов'язкових та додаткових програм навчання персоналу; – наявність опрацьованого методичного забезпечення навчання (стандартна програма, презентації, щоденники учнів). 	<ul style="list-style-type: none"> – Запуск програми з підготовки корпоративних тренерів; – розроблення інсентив-програми для навчання персоналу; – відкриття профільного ВНЗ у регіоні; – використання інноваційних методів навчання; – збільшення кількості активних методів навчання персоналу; – підвищення якості виконання професійних обов'язків за рахунок вдосконалення системи навчання; – зниження плинності кадрів за рахунок поліпшення програм навчання; – збільшення лояльності та вмотивованості працівників через можливість самовдосконалення та саморозвитку.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Після проведення навчання деякі навички співробітників залишаються недостатньо розвиненими; – навички, придбані на тренінгах, не закріплюються практичним шляхом; – наявні проблеми щодо закриття вакансій керівників відділів; – не виявлений взаємозв'язок між заходами з навчання персоналу та показниками ефективності працівників; – використання переважно пасивних методів навчання; – переважання в системі навчання персоналу традиційних методів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання вартості послуг зовнішнього провайдера, який надавав послуги з навчання персоналу; – втрата лояльності персоналу через зниження якості заходів з навчання; – зниження ефективності співробітників через відсутність необхідних навичок; – співробітники, що пройшли навчання, можуть покинути організацію; – застарівання навчальних програм.

Інтерпретація результату така: якщо $E \geq 0$, то успіх був досягнутий, принаймні мета зниження витрат була досягнута, проте виникає питання щодо ціни, тому необхідно визначити «чистий» ефект. «Чистий» приватний

економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається таким чином [87, с. 81]:

$$E_N = C_0 - C_t - C_e, \quad (3.3)$$

де E_N – «чистий» приватний економічний ефект;

C_0 – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова одиниця;

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грошова одиниця;

C_e – вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грошова одиниця.

Визначення абсолютного значення приватного ефекту дає змогу порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні) [88, с. 138].

Інтерпретація результату така: якщо $E_N \geq 0$, то позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати, отже, діяльність приносить «чистий» ефект.

Така послідовність розрахунків доцільна для оцінювання ефективності навчання саме лінійного персоналу.

Отже, на основі вихідних даних ТОВ «Віньковецький сирзавод» побудуємо таблицю для розрахунку приватного економічного ефекту від вжиття заходів щодо навчання персоналу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Приватний економічний ефект ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Рік	Вартість бізнес-процесу до навчання (C_0) (тис. грн.)	Вартість бізнес-процесу після навчання (C_t) (тис. грн.)
2020	70	63
2021	80	58
2022	100	70

Визначаємо значення абсолютного ефекту таким чином:

$$E = (70 - 63) + (80 - 58) + (100 - 70) = 59 \text{ тис. грн.}$$

Як засвідчують результати, на підприємстві спостерігається позитивна тенденція вартості бізнес-процесу після навчання. Визначення абсолютного значення ефекту дає змогу лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрям ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Таблиця 3.5 – Приватний економічний ефект від вжиття заходів щодо навчання персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Рік	Вартість навчання (С _е) (тис. грн.)
2020	15
2021	18
2022	25

$$E_N = (70 - 63 - 15) + (80 - 58 - 18) + (100 - 70 - 25) = 1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, $1 \geq 0$, отже, позитивний результат був досягнутий.

За наведеною характеристикою підприємства, його економічного стану та аналізу кадрової політики досліджуємо розвиток персоналу на підприємстві за допомогою SWOT-аналізу. Таким чином, в ході аналізу було встановлено, що стратегія розвитку та вдосконалення системи навчання персоналу повинна бути такою, яка б дала змогу ТОВ «Віньковецький сирзавод» позбутися проаналізованих слабких сторін і спробувати запобігти загрозам, що надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок використання наявних сильних сторін та виявлених можливостей.

Навчання персоналу як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві є цілеспрямованим, організованим і систематично здійснюваним процесом оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників. Навчання персоналу в сучасних організаціях є складним та

безперервним процесом, щоскладається з кількох послідовних етапів, де кожен етап – це окремий захід, що розробляє та обґрунтовує служба управління персоналом або спеціальний структурний підрозділ [88, с. 138].

Навчання персоналу є важливим напрямом кадрової роботи підприємства, оскільки в сучасному світі гостро стоїть проблема оновлення набутих знань і навичок.

Існує ціла низка методів навчання персоналу (як традиційних, так і досить інноваційних), що мають свої переваги й недоліки. Вибір співвідношення форм і методів навчання персоналу залежить від категорії працівників (керівники, фахівці, службовці та робітники), що потребують навчання, з огляду на специфіку діяльності самого підприємства [89, с. 94].

Необхідно відзначити, що найкращий ефект досягається за рахунок комплексного використання декількох методів навчання, тому для проведення ефективного процесу навчання персоналу доцільно розробляти диференційовані навчальні програми, які повинні враховувати специфіку підприємств та індивідуальні особливості тих, хто буде навчатися.

3.3 Удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу

Висока продуктивність праці є потужним фактором успіху будь-якого підприємства. З огляду на це, питання стимулювання праці персоналу підприємства залишається позачасово актуальним питанням. Ефективна політика стимулювання праці має бути, з одного боку, «диверсифікованою» (тобто враховувати чутливість до різноманітних стимулів різних категорій працівників), а з іншого – «уніфікованою» (тобто бути придатною до ефективного, тобто швидкого, контролю і коригуванню) [90, с. 164].

Метою удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом

HR-бенчмаркінгу визначено запропонувати ефективний механізм формування політики стимулювання праці виробничих працівників на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Віньковецький сирзавод».

Методичними рекомендаціями щодо оплати праці працівників малих підприємств [91], можна запропонувати узагальнений варіант класифікації, що акцентуватиме на категорії виробничих робітників сільськогосподарських підприємств (рисунок 3.3). На рисунку 3.3 сірим кольором позначено елементи класифікації саме робітників підприємств сільського господарства.



Рисунок 3.3 – Узагальнювальна класифікація категорій працівників із акцентом на робітників у галузі сільського господарства

Альтернативні класифікації різновидів стимулювання праці може бути підсумовано у спосіб, наведений на рисунку 3.4.

На рисунку сірим кольором позначено «останні» в ієрархічній структурі елементи можливих різновидів стимулювання праці персоналу.

З рисунків можна побачити, що загальна кількість категорій виробничих

бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів. Це передбачає вивчення і застосування практики формування політики стимулювання праці на підприємствах, подібних до досліджуваного за певними характеристиками, проте істотно відмінних за підсумковими результатами діяльності (наприклад, за величиною чистого прибутку або річного доходу).

Виокремлення «найподібнішого» зсеред підприємств-еталонів передбачатиме копіювання його політики стимулювання праці, яка, з огляду на задовільні результати діяльності підприємства-еталона, може вважатися виправданою (природно, що ця політика є за сутністю фрагментом переліку взаємовідповідностей між фрагментом переліку категорій працівників і фрагментом переліку різновидів стимулювання праці) [93, с. 264].

Розглянемо властивості, за якими встановлюватимемо подібність підприємств і за близькість значень між якими обиратимемо підприємство-еталон, політику стимулювання праці якого використовуватимемо для впровадження в діяльність досліджуваного підприємства.

Основними рисами, за якими підприємства поділяються на класи, прийнято вважати кількість персоналу та результат діяльності. Так, згідно з ч. 7 ст. 63 Господарського кодексу, малими визнаються підприємства, в яких середньооблікова кількість працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро [94]. Великими підприємствами визнаються підприємстві, в яких середньооблікова кількість працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро. Усі інші підприємства належать до середніх [95].

Якщо зважати лише на ці дві характеристики, то процедуру вибору найближчого підприємства-еталона можна проілюструвати у спосіб, наведений на рисунку 3.5. З рисунка 3.5 можна побачити, що найближчим у цій системі координат по відношенню до аналізованого підприємства (ТОВ «Віньковецький

сирзавод», на рисунку це сіре коло із літерою «А») є підприємство-еталон номер один (сіре коло із символами «Е1»).

Серед характеристик, за якими пропонуємо порівнювати великі сільськогосподарські підприємства, для вибору найбільш адекватної політики стимулювання праці, пропонуємо такі [96]:

- 1) питому частку виробничих робітників працівників серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 2) питому частку видів діяльності, подібних до тих, що здійснює ТОВ «Віньковецький сирзавод», серед видів діяльності, які здійснює підприємство;
- 3) питому частку працівників, вік яких не перевищує 25 років, серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 4) питому частку працівників, вік яких перевищує 50 років, серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 5) питому частку жінок серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 6) питому частку працівників із вищою освітою серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 7) питому частку працівників, які мають дітей, серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 8) питому частку іноземних громадян серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 9) питому частку працівників, які поєднують роботу з навчанням, серед працівників, які працюють на підприємстві;
- 10) питому частку працівників з високим середньорічним рівнем доходу серед працівників, які працюють на підприємстві.

За значеннями цих показників пропонуємо оцінювати наближеність того чи іншого еталона до ТОВ «Віньковецький сирзавод». Усі ці показники вимірюються в процентах долях одиниці, отже, вони не потребують нормування. Міру наближеності пропонуємо оцінювати за метрикою [97, с. 271]:

$$S = \min_j \sum_{i=1}^n |E - e_{ij}|, \quad (3.4)$$

де i – кількість властивостей підприємства, за якими воно порівнюватиметься із підприємствами-еталонами (у нашому випадку $i=10$);

j – кількість підприємств-еталонів, з якими порівнюється підприємство;

E_i – оцінка i -ої властивості оцінюваного підприємства;

e_{ij} – оцінка i -ої властивості j -го підприємства-еталона.

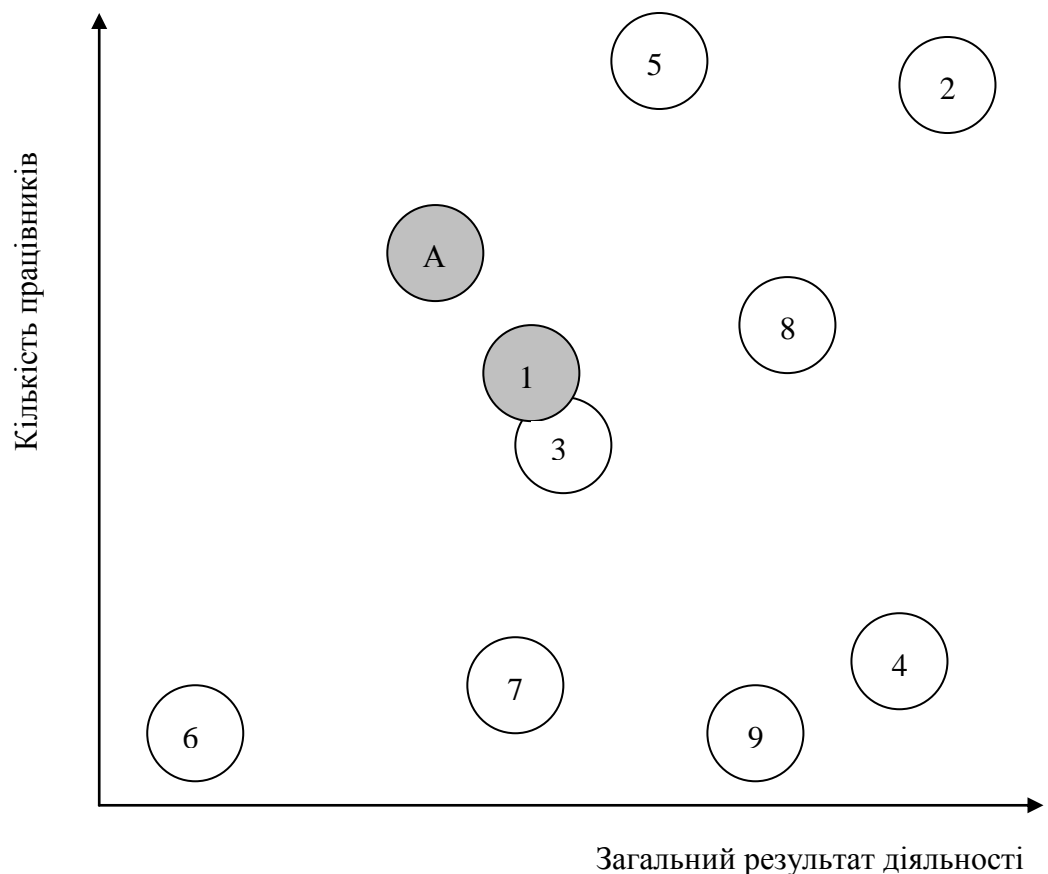


Рисунок 3.5 – Ілюстрація вибору максимально наближеного до ТОВ «Віньковецький сирзавод» підприємства-еталона

Вихідні дані, які подано в таблиці 3.6, отримано внаслідок поєднання результатів імітаційного моделювання та фактичного матеріалу щодо особливостей функціонування великих сільськогосподарських підприємств.

Значення описаних у таблиці 3.6 характеристик для кожного з підприємств можна представляти у вигляді координат точок в десятивимірній системі

координат: точками в даному випадку виступають підприємства (п'ять еталонних і ТОВ «Віньковецький сирзавод»), координатами – значення за описаними десятима характеристиками.

Оцінимо близькість еталонних точок до досліджуваної – тої, яка позначає ТОВ «Віньковецький сирзавод». Результати розрахунку наближеності ТОВ «Віньковецький сирзавод» до підприємств-еталонів на основі використання Евклідової метрики представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для оцінки міри наближеності ТОВ «Віньковецький сирзавод» до підприємств-еталонів, %

Характеристики для оцінки наближеності	ТОВ «Віньковецький сирзавод»	Підприємства-еталони						
		ПрАТ «Хмельницка маслосирбаза»	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	ПАТ «Борщівський сирзавод»	ТДВ «Дунаєвський маслозавод»	ДП «Старокостянтинівський	ТЗОВ «Вівальді Д»	ВКФ «Пілігрим» (TM LACON)
Частка виробничих працівників	67	76	60	59	77	83	66	75
Частка подібних видів діяльності	100	50	66	100	33	50	50	66
Частка працівників віком до 25 років	24	22	37	58	55	18	25	27
Частка працівників віком понад 50 років	17	38	36	22	25	41	26	39
Частка жінок	61	42	37	58	46	33	18	35
Частка працівників із вищою освітою	22	2	6	14	1	7	3	4
Частка працівників із дітьми	63	67	59	88	51	70	64	69
Частка працівників, які навчаються	17	21	15	7	4	24	15	16
Частка працівників із високим середньорозрядним доходом	41	27	21	33	27	37	48	19

Значення останнього рядка таблиці є сумою значень за відповідним стовпцем.

З таблиці 3.7 можна побачити, що максимально наближеним з-серед семи аналізованих є підприємство-еталон ПАТ «Борщівський сирзавод» (для нього «відстань» до ТОВ «Віньковецький сирзавод» є мінімальною і дорівнює 102).

На цьому підприємстві система стимулювання праці представлена специфічним визначенням категорій працівників і встановленням відмінних по відношенню до виділених груп працівників заходів щодо стимулювання їхньої праці.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунку міри наближеності ТОВ «Вінковоцький сирзавод» до підприємств-еталонів

Характеристики для оцінки наближеності	Віддаленість від підприємства-еталона						
	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	ПАТ «Борщівський сирзавод»	ТДВ «Дунаєвецький маслозавод»	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	ТЗОВ «Вівальді Д»	ВКФ «Пілігрим» (ТМ LACON)
Частка виробничих працівників	9	7	8	10	16	1	8
Частка подібних видів діяльності	50	34	0	67	50	50	34
Частка працівників віком до 25 років	2	13	34	31	6	1	3
Частка працівників віком понад 50 років	21	19	5	8	24	9	22
Частка жінок	19	24	3	15	28	43	26
Частка працівників із вищою освітою	20	16	8	21	15	19	18
Частка працівників із дітьми	4	4	25	12	7	1	6
Частка працівників, які навчаються	4	2	10	13	7	2	1
Частка працівників із високим середньорозрядним доходом	14	20	8	14	4	7	22
Загальна віддаленість (наближеність)	146	143	102	194	158	14 7	147

Схематично групи виробничих робітників, для яких використовуються істотно відмінні заходи із стимулювання праці, і самі ці заходи представлено на рисунку 3.6.

З точки зору формування ефективного мотиваційного механізму аграрних підприємств, доцільним є поєднання стимулів, факторів і мотиваторів, тобто зовнішніх і внутрішніх збудників. А саме: недостатнє застосування одних факторів мотивації можна вдало компенсувати іншими. Так, наприклад, при відсутності певних мотивуючих факторів можна підібрати матеріальний

еквівалент, або, навпаки, при низькій заробітній платні – забезпечити зменшення плинності кадрів за рахунок налагодження хороших, дружніх стосунків у колективі або введення зручних графіків роботи (впровадження додаткових перерв, вихідних днів, чергування змін тощо) [98, с. 177].



Рисунок 3.6 – Співвідношення категорій робітничих працівників і способи стимулювання їхньої праці на підприємстві-еталоні ПАТ «Борщівський сирзавод»

Отже, наведену на рисунку 3.6 інформацію можна вважати основою для удосконалення політики стимулювання праці на ТОВ «Віньковецький сирзавод».

Формування політики стимулювання праці на основі виявлення теоретично

обґрунтованих взаємовідповідностей між різними видами стимулювання праці і категоріями працівників має низку недоліків, головним з яких є те, що для достатньо деталізованих переліків категорій працівників і різновидів стимулювання такі взаємовідповідності не встановлено.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управління ТОВ «Віньковецький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу запропоновано розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу, відмінністю якого є технологія вибору підприємства-еталону для порівняння з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства-реципієнта та інтегрального показника ефективності, розрахованого з використанням методу оболонкового аналізу даних через співставлення пов'язаних між собою вхідних та вихідних (обсяг продажів, обсяг чистого прибутку) параметрів.

Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» в ході HR-бенчмаркінгу. У сучасних умовах особливо велике значення має раціональне використання трудового потенціалу працівників на підприємстві. Оцінювання потенціалу працівника дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання.

Удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу. Запропоновано механізм реалізації бенчмаркінгу щодо формування політики стимулювання праці виробничих працівників на ТОВ «Віньковецький сирзавод»: як «еталонна» політика вважається політика того підприємства, яке є максимально «наближеним» до аналізованого у «вимірі» запропонованого набору «координат».

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи наведено теоретико-методологічні основи визначення сутності HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством. Зокрема, визначено бенчмаркінг як інструмент розвитку підприємства; досліджено особливості використання HR-бенчмаркінгу в управлінні сільськогосподарським підприємством; розглянуто особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу підприємства.

Як бачимо, бенчмаркінг асоціюється з визначенням порівняльних характеристик: технічних, фінансових чи соціальних. Можна сказати, що бенчмаркінг пов'язаний, по-перше, з проведенням аналізу або реалізацією аналітичних процедур, по-друге, з пошуком будь-яких «найкращих» (еталонних) зразків. І цим бенчмаркінг відрізняється від інших контрольно-аналітичних процедур: від аудиту, спрямованого на встановлення відповідності, від діагностики, що виявляє ознаки і характеристики. У той же час бенчмаркінг пов'язаний з оцінкою і зіставленням.

У вузькому сенсі бенчмаркінг слід віднести до методів порівняльного аналізу, однак в практиці успішних зарубіжних компаній він розглядається широко – як концепція управління бізнесом на основі безперервного пошуку конкурентних переваг.

Незважаючи на те, що дослідження HR-бенчмаркінгу перевірені практикою багатьох іноземних компаній, їх застосування в Україні є складним. Дійсно, їх реалізація залежить не лише від ініціативи керівництва, а й значною мірою від економічної ситуації в країні, фінансової спроможності підприємства, менталітету бізнес-середовища, специфіки функціонування HR-управління. відділи та психологічні особливості найманої робочої сили.

Слід зазначити, що небажання України використовувати дослідження HR-бенчмаркінгу в повному обсязі, незважаючи на те, що, як показує світовий досвід,

такі дослідження можуть підвищити, з одного боку, рівень компетентності керівництва, а з іншого боку, підвищити рівень компетентності керівництва, це позитивно впливає на результати діяльності самого підприємства.

Проте, незважаючи на перешкоди у проведенні бенчмаркінгового дослідження, результати його використання у світовій практиці показують, що це один із найпоширеніших методів удосконалення управління бізнесом. На сучасному етапі розвитку головною умовою управління людськими ресурсами є постійний моніторинг сучасних тенденцій в управлінні розвитком персоналу та впровадження найкращих адекватних практик на підприємстві.

У розділі 2 дипломної роботи магістра подано аналіз та оцінку використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Віньковецький сирзавод». Проаналізовано використання технологій HR-бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства; проведено оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Віньковецький сирзавод» з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Здійснена оцінка мотиваційного профілю персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» інструментами HR-бенчмаркінгу.

Проаналізувавши господарську діяльність підприємства, можна відмітити, що за що за 2018 – 2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» зростає. У 2019 р. порівняно з 2018 р. чистий дохід від реалізації збільшився на 37,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 123,4 %.

Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод» збільшилась з 138 чол. у 2018 р. до 169 чол. у 2020 р. За 2018-2020 рр. спостерігається зростання продуктивності праці працівників. Продуктивність праці одного працівника у 2019 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 18,2 %, а у 2020 р. збільшилась у 2,1 раза по відношенню до 2019 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції перевищували темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу у 2020 р. Матеріальні витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися на 37,8 %, а

у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися у 2,2 раза. Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 38,0 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. у 2,3 раза.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод», слід зазначити її зростання. Це пов'язано із значним зростанням закупівлі молока. Середня ціна на сировину екстракласу станом на 18 січня склала 9,41 грн/кг, що відповідає показникам попереднього тижня. Ціни на молоко вищого та першого ґатунку зросли на 9 копійок - до 8,83 та 8,50 грн/кг, відповідно.

На формування ціни впливали такі фактори: девальвація гривні, збільшення цін на дизпаливо, падіння виробництва молока, скорочення поголів'я ВРХ в Україні. Значний вплив на формування ціни на молоко має девальвація гривні, яка впливає на здорожчання складових собівартості: за місяць курс долара НБУ зріс на 4,4% і станом на 19 січня становив 27,49 грн/дол.

Фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Віньковецький сирзавод» впродовж 2018-2020 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 40,4 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 10,4 %. Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 2317,9 тис. грн у 2018 р. до 3246,3 тис. грн у 2020 р. Премії та винагороди, що носять систематичний характер у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшилися у 4,6 рази, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 17,1 %.

Визначено, що на ТОВ «Віньковецький сирзавод» застосовують переважно окремі елементи бенчмаркінгу: порівняння ціни та якості продукції з конкурентами, впровадження окремих проектів удосконалень з орієнтацією на конкурентів тощо; ініціаторами проектів удосконалень на підприємствах стають менеджери або спеціалісти, і керівництво зовсім не залучає до цієї роботи аналітиків та сторонніх консультантів; основним критерієм при виборі варіанта вдосконалення є необхідна величина витрат та ймовірність отримання позитивного результату. На ТОВ «Віньковецький сирзавод» використовують

найчастіше процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента та майже половина респондентів вважають проекти з удосконалення ефективними й такими, що призвели до бажаних поліпшень. Застосування бенчмаркінгу на постійній основі не є характерним для підприємства.

З метою удосконалення управління ТОВ «Віньковецький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу удосконалено розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу. Запропоновано проведення оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Віньковецький сирзавод» в ході HR-бенчмаркінгу та удосконалено політику стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу.

ПЕРЕЛІК ДЖРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Яців І. Імпелементація зарубіжного досвіду реалізації бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери / І. Яців, Д. Бобровник // Економічний аналіз. – 2019. – Вип.29. №2. – С. 120-126.

2 Darrell K. Rigby Managment tools / Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain&Company, Inc. – 2013. – P. 14–15

3 Bobrovnyk D.O. Organizational-economic mechanism of the use of benchmarking in the activities of agricultural enterprises / D.O. Bobrovnyk // Економіка АПК. – 2020. – №3. – С. 111-117.

4. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. Випуск 9. – С. 533-540.

5. Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством / О. В. Христенко, С. А. Манжос // Фінансовий простір. - 2018. - № 1 (29). - С. 153-158.

6. Негоденко В. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг» / В. Негоденко, М. Щербата // Економічний аналіз. – 2019. Т. 29(1). – С. 208-214.

7. Славіна Н.А. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності аграрного підприємства / Н.А.Славіна, О.С. Лаврук // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. – 2017. – Вип. 26. – С. 229-235.

8 Офіційний сайт Американського центру продуктивності та якості. Режим доступу: <https://www.apqc.org/>. – (дата звернення: 11.11.2021).

9 Офіційний сайт Глобальної мережі бенчмаркінгу. Режим доступу: <https://www.globalbenchmarking.org/>– (дата звернення: 11.11.2021).

10 Офіційний сайт Agri Benchmarking. Режим доступу: <http://www.agribenchmark.org/home.html>– (дата звернення: 11.11.2021).

11 Офіційний сайт платформи Agrohub. Режим доступу: <https://agrohub.ua>. – (дата звернення: 11.11.2021).

12 Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков . – Харків: В.Д. «ІНЖЕК», 2010. – 365с.

13 Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 339 с.

14 Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка – 2005. – № 3. – С. 10-14.

15 Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С. 152–153.

16 Прищепа В. А. Применение метода бенчмаркинга для совершенствования систем менеджмента качества испытательных центров и лабораторий / В. А. Прищепа // Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 3 (45). – С. 110–116.

17 Савчук В. Управленческий учет издержек / В. Савчук // Бухгалтерская наука. – 2008. – № 7/8 (49/50). – С. 29–34.

18 Синяева И. Развитие ПР в системе бенчмаркетинга / И. Синяева // Маркетинг. – 2000. – № 4 (53). – С. 79–88.

19 Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – Vol. 42. – P. 51–78.

20 Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2012. - №20. – С. 78–89.

21 Kharrynhton HD, Benchmarkynh v luchshem vyde. 20 shahov k uspekhu, SPb.: Pyter, (2004), 176.

22 Горностаєва З. В. Бенчмаркінг у сфері послуг, Shakhty: HOU VPO «YURHUÉS», (2009), 97.

23 Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. –

№4. – С. 138–145.

24 Debra J, Cohen SHRM Human Resource Curriculum: An Integrated Approach to HR Education, available online: Режим доступу: http://chrome-extension://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/teachingresources/Documents/2013_SHRM%20HR%20Curriculum%20Guidelines%20and%20Templates_View%20Only_FINAL.pdf. – (дата звернення: 11.11.2021).

25 Buharov D, Метрика ефективності, available online: Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/metrika-effektivnosti>. – (дата звернення: 11.11.2021).

26 Nina Pološki Vokić, Maja Vidović (2008) HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case. *International Advances in Economic Research*, 4, 303–315. Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/s11294-008-9156-9>. – (дата звернення: 11.11.2021).

27 Бойченко А. HR-метрики – інструмент вдосконалення системи управління персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер з персоналу. – 2010. - №3. – С. 52–67.

28 Стрельбицький П. Світовий досвід мотивації праці та можливості його впровадження в Україні. Режим доступу: http://www/User/Downloads/vkpruen_2015_10_60%20. – (дата звернення: 11.11.2021).

29 Vyshynska T, Benchmarking v Ukrayini: psykholohichnyy aspekt, available online: Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25408.doc.htm, 30 Norailis AW & Nor Asiah Y (2015) . – (дата звернення: 11.11.2021).

31 Digital HR: Platforms, people, and work 2017 Global Human Capital Trends DELOITTE 2017, available online: Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>. . – (дата звернення: 11.11.2021).

32 Nahybyna N & Shchukyna A HR-Digital: tsyfrovye tekhnolohyy v upravlenyy chelovecheskymu resursamy *Naukovedenye*, 1, (2017), online: Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>. . – (дата звернення: 11.11.2021).

33 Varnaliy, Z., Onishchenko, S., & Masliy, A. (2016). Threat prevention

mechanisms of ukraine's economic security. *Economic Annals-XXI*, 159(5-6), 20-24.
Режим доступу: <https://doi.org/10.21003/ea.V159-04>. – (дата звернення: 11.11.2021).

34 Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // *Управление компанией*. – 2000. – № 1-2. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>. – (дата звернення: 11.11.2021).

35 Маслов Д. Укрощение энергии функционального менеджмента / Д. Маслов // *Das Management*. – 2010. – № 2. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>. – (дата звернення: 11.11.2021).

36 Иванова Е.А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности / Е. А. Иванова, И. В. Разорвин // *Научный вестник Уральской академии государственной службы*. – 2009. – № 2 (7). – Режим доступу: <http://vestnik.uara.ru>. – (дата звернення: 11.11.2021).

37 Мирошниченко П. В. Бенчмаркинг как элемент стратегического менеджмента организации / П. В. Мирошниченко // *Вісник МНТУ. Серія ЕКОНОМІКА*. – 2012. – № 3 (7). – С. 102-113.

38 Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>. – (дата звернення: 11.11.2021).

39 White Paper. *The Challenges and Ways Forward into the 21st Century*. – Brussels, 6/1993. – 151 p. – Режим доступу: <http://europa.eu>. – (дата звернення: 11.11.2021).

40 Ernst&Young. – Режим доступу: <http://www.ey.com>. – (дата звернення: 11.11.2021).

41 Асоціація виробників та постачальників газового обладнання. – Режим доступу: <http://avrgo.org.ua>. – (дата звернення: 11.11.2021).

42 Исаев Р. А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка / Р. А. Исаев // *Управление в кредитной организации* – 2009. – № 6. – Режим доступа: <http://bankir.ru>. – (дата звернення: 11.11.2021).

43 Титова В. А. *Управление маркетингом: учеб. пособие* / В. А. Титова,

М. Е. Цой, Е.В. Мамонова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – 484 с.

44 Островская В. Н. Концептуальная модель организации процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли / В. Н. Островская // Финансы и кредит. – 2008. – Т. 2. – № 5 (62). – С. 139-150.

45 Клейменова Г. В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г. В. Клейменова, З. Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – № 33 (237). – С. 68–74.

46 Лутянчикова М. HR-benchmarking: Все познается в сравнении / М. Лутянчикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 3. – С. 20-27.

47 Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

48 Global Benchmarking Network. – Режим доступа: <http://www.globalbenchmarking.org>. – (дата звернення: 11.11.2021).

49 Аніщенко Л. О. Система управління персоналом промислових підприємств в умовах тривалої кризи / Л. О. Аніщенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. Вип. 10. – С. 257–262.

50 Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - Київ : Центр навч. літ, 2011. - 468 с.

51 Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // Держава та регіони. – 2018. – № 3 (102). – С. 72–78.

52 Гудзь Ю. Ф. Методичні аспекти бенчмаркінгової стратегії підприємства / Ю.Ф. Гудзь // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. Вип. 4/1. – С. 137–141.

53 Гут Л. В. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі / Л.В. Гул, Н. М. Попович, Л. Т. Савицька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. Вип. 4. – С. 265–

268.

54 Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій / Г. І. Дідур // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28. № 1. – С. 223–230.

55 Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг / О. Карась // Журнал європейської економіки. – 2016. – Т. 15. № 4. – С. 468–475.

56 Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т.С. Морщенок // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 533–540.

57 Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – 2013. – № 21 (994). – С. 127–134.

58 Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.О. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 61–66.

59 Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С.В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6 (132). – С. 225–233.

60 Управління персоналом : підручник / за ред. В.М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. - 666 с.

61 Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством / О.В. Христенко // Фінансовий простір. – 2018. – № 1 (29). – С. 153–158.

62 Armstrong M. Human resource management practice. London : Kogan Page, 2006. 1024 p.

63. Reider R. Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement. NY : John Wiley & Sons, 2000. 288 p.

64 Management Tools & Trends 2015/ Bain & Company, 2015. – Mode of access

Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>. – (дата звернення: 11.11.2021).

65 Бобровська О. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів / О. Бобровська // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2013. – № 5. – С. 7–14.

66 Бублик М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. Бублик, М. Хім'як // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.

67 Двірко Ю. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 112–121.

68 Барілович О. Застосування DEA-аналізу в конкурентному бенчмаркінгу на прикладі молокопереробних підприємств / О. Барілович // Економіка АПК. – 2012. – № 5. – С. 102–105.

69 Иванов С. Оценка эффективности предприятий металлургической отрасли методом DEA / С. Иванов, Т. Бугаевский // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества. – 2013. – № 8. – С. 175–181.

70 Білич А. Теоретична сутність та аналіз технічної ефективності аграрних підприємств / А. Білич // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – С. 37–41.

71 Camp R. Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. Camp. – New York : Quality Press, 1989. – 299 p.

72 Лобанова В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу / В. Лобанова, Н. Бунтова // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 7–8. – С. 64–67.

73 Перерва П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П. Перерва, Н. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. I.

– С. 55–66.

74 Протасов Д. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. – 2009. – 80 с.

75 Савельев Є. Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією в світовій економіці / Є. Савельєв, В. Куриляк, Г. Смалюк // Журнал європейської економіки. – 2013. – № 1. – Т.12. – С. 3–27.

76 Harrington H. High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success / H. Harrington, J. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 173 p.

77 Страчкова Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности: содержание, виды, этапы развития / Н. Страчкова, М. Федорова // Экономика и управление. – 2009. – № 2–3. – С. 45–51.

78 Крамарчук С. Визначення сутності поняття бенчмаркінгу / С. Крамарчук, Н. Лубкей // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 229–234.

13. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1 (27). – С. 253–258.

79 Бенчмаркинг в сфере услуг : монография Ж. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.

80 Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ : практическое пособие / Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова, В. Толберг. – СПб: Питер, 2004. – 272 с.

81 Ярмач М. Визначення стадії життєвого циклу сільськогосподарського підприємства / М. Ярмач // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 2 (48). – С. 247–254.

82 Долгіх Я. Оцінка ефективності виробництва та реалізації зерна та зернобобових культур в Україні методом DEA / Я. Долгіх // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2015. – Вип. 5(64). – С. 126–130.

86 Григор'єв Г. Проблеми оцінки виробничої ефективності автомобільного транспорту України / Г. Григор'єв // Наукові записки НаУКМА. – 2010. – Т. 107. – Економічні науки. – С. 22–26.

87 Андрійчук В. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств / В. Андрійчук, Р. Андрійчук // Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С. 81–88.

88 Дмитрук Б. Аналіз ефективності використання ресурсів галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств Черкаської області з використанням методу data envelopment analysis (DEA) / Б. Дмитрук, Т. Вітряк // Вісн. Східноєвропейського ун-ту економіки і менеджменту. – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 138–147.

89 Гальчинський Л. Модель багатокритеріального оцінювання ефективності підприємства на основі оболонкового аналізу даних / Л. Гальчинський, А. Мандріка // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/1. – С. 94–98.

90 Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учебное пособие / Афонин А. С. – Київ : МЗУУП, 1994. – 304 с.

91 Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>. – (дата звернення: 11.11.2021).

92 Класифікатор професій ДК 003:2010 / Схвалено Наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. – Режим доступу : <http://www.dk003.com/>. – (дата звернення: 11.11.2021).

93 Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / Колот А. М. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.

94 Господарський кодекс України / Кодекс України від 06.01.2003 р. № 436-IV. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/>. – (дата звернення: 11.11.2021).

95 Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств / Схвалено Наказом Міністерства праці та соціальної політики

України від 13.08.2004 р. № 186. – Режим доступу :
<http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0186203-04>. – (дата звернення: 11.11.2021).

96 Офіційний сайт ПАТ «СВФ» «Агротон». – Режим доступу :
<http://www.agroton.com.ua/ru/>. – (дата звернення: 11.11.2021).

97 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е переработаное и дополненное / Шекшня С.В. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 300 с.

98 Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник.– 4-е издание, исправленное / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 280 с.

Tue Dec 14 10:25:15 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 4.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 14%

ID: 99164 Название: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Віньковецький сирзавод», смт. Вінківці) Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Мудрик Владислав Олексійович Руководители: Базалійська Н. П. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	134676	983	19816 (15%)	194 (20%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Имя пользователя
Кафедра УПЕП Волянська Савчук

ID проверки
1009659983

Дата проверки
13.12.2021 11:46:02 EET

Тип проверки
Doc vs Internet + Library

Дата отчета
13.12.2021 12:08:44 EET

ID пользователя
100008309

Название файла: ДРМ.Мудрик.НР-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським під...

Количество страниц: 93 Количество слов: 21446 Количество символов: 169770 Размер файла: 1.03 MB ID файла: 1009659857

12.1% Совпадения

Наибольшее совпадение: 2.63% с источником из Библиотеки (ID файла: 1009632376)

3.47% Источники из Интернета 529

Страница 95

3.05% Источники из Библиотеки 63

Страница 101

0.02% Цитат

Цитаты 1

Страница 102

Не найдено ни одной ссылки

22.7% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения). количество найденных слов: меньше

22.7% Исключений из Интернета 40

Страница 104

Нет исключенных библиотечных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете

Замененные символы 162

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Мудрик Владислав Олексійович на захист дипломного проєкту (роботи)
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Вінковоцький сирзавод», смт. Вінківці)

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

Декан факультету

(підпис)

сер. Гондорецько
(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Мудрик В. О. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 42,86 %, добре 57,14 %, задовільно 0,00 %. шкалою ЄКТС: А 26,67 %, В 33,33 %, С 40,00 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

(підпис)

М. Озаренко
(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Мудрик Владислав Олексійович виконав дипломний проєкт на актуальну тему, містить самостійні розробки автора, має надлишковий матеріал та рисунки, що є доповненням текстового матеріалу. Дипломна робота відповідає вимогам вищої ліки та може бути рекомендована до захисту на засіданні експертної комісії.

Оцінка дипломного проєкту (роботи) заслуговує на оцінку відмінно!

Керівник дипломного проєкту

(підпис)

Наталія Баганійська
(ім'я, прізвище)

"13" грудня 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Мудрик В. О. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в експертній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки права
(назва)

(підпис, ім'я, прізвище)

Микола Ведерніков

"13" грудня 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Мудрик Владислав ОлексійовичТема дипломної роботи: HR-бенчмаркінг як сучасна технологія управління сільськогосподарським підприємством (на прикладі ТОВ «Вінковоцький сирзавод», смт. Вінківці)Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 22; кількість сторінок записки: 93

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні основи HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством; 2. Аналіз та оцінка використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Вінковоцький сирзавод»; 3. Шляхи удосконалення управління ТОВ «Вінковоцький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу.

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні основи HR-бенчмаркінгу як сучасної технології управління сільськогосподарським підприємством. У другому розділі представлено аналіз та оцінка використання технологій HR-бенчмаркінгу в управлінні ТОВ «Вінковоцький сирзавод». Третій розділ присвячено удосконаленню управління ТОВ «Вінковоцький сирзавод» на засадах HR-бенчмаркінгу, а саме: розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу; удосконалення політики стимулювання праці персоналу шляхом HR-бенчмаркінгу та оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу.

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробки інструментарію управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на основі HR-бенчмаркінгу та оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку персоналу.

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

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

Васильківський Дмитро Михайлович, зав. кафедр
МФВ, Хмельницький національний університет

«13» 12 2021 року

[Підпис]
Підпис