

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Інноваційні підходи до методів управління персоналом організації»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Казка Христина Олексіївна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Казки Христини Олексіївни

1. Тема роботи «Інноваційні підходи до методів управління персоналом організації»
керівник роботи Тертична Любов Іванівна к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Агро Жовтень»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи дослідження інноваційних підходів до методів управління персоналом. Розділ 2. Аналіз методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень». Розділ 3. Шляхи застосування інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу. Результати дослідження відображено в 27 таблицях, 11 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації | До 07.02.21 | <i>виконано</i> |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | До 21.02.21 | <i>виконано</i> |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретичні основи дослідження інноваційних підходів до методів управління персоналом» | До 31.03.21 | <i>виконано</i> |
| 4. | Робота над розділом 2: «Аналіз методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень» | До 09.05.21 | <i>виконано</i> |
| 5. | Робота над розділом 3: «Шляхи застосування інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень» | До 24.05.21 | <i>виконано</i> |
| 6. | Написання висновків | До 28.04.21 | <i>виконано</i> |
| 7. | Оформлення роботи | До 01.06.21 | <i>виконано</i> |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | До 01.06.21 | <i>виконано</i> |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | До 01.06.21 | <i>виконано</i> |
| 10. | Захист роботи | 14.06.21 | <i>виконано</i> |

Здобувач

_____ Казка Х. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Тертична Л. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Казка Х. О. Інноваційні підходи до методів управління персоналом організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Агро Жовтень» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сучасних підходів до управління персоналом організації, наведено характеристику методів управління персоналом та їх класифікацію, а також охарактеризовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ТОВ «Агро Жовтень», а також здійснено характеристику складу та структури персоналу підприємства, проведена оцінка ефективності впливу методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи застосування інноваційних методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень», запропоновано використання інноваційних методів управління персоналом – на прикладі кадрового аудиту. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Агро Жовтень».

Робота містить 99 сторінки, 27 таблиць, 11 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління персоналом, інноваційні методи управління персоналом.

SUMMARY

Kazka K.O. Innovative approaches to methods of personnel management of the organization. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of «Ahro Zhovten'» for 2018-2020.

The first section of the work provides a theoretical justification of modern approaches to personnel management of the organization, describes the methods of personnel management and their classification, as well as describes the methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel management of the organization.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of «Ahro Zhovten'», as well as a description of the composition and structure of personnel of the enterprise, assessed the effectiveness of personnel management methods on «Ahro Zhovten'» with the identification of existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work substantiates the ways of applying innovative methods of personnel management at «Ahro Zhovten'», the use of innovative methods of personnel management is proposed - on the example of personnel audit. The economic expediency of the implementation of the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of «Ahro Zhovten'» is substantiated.

The work contains 99 pages, 27 tables, 11 figures, 60 sources used.

Key words: personnel, personnel management, methods of personnel management, innovative methods of personnel management.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 10 |
| 1.1. Сучасні підходи до управління персоналом організації..... | 10 |
| 1.2. Сутність методів управління персоналом та їх класифікація..... | 21 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АГРО ЖОВТЕНЬ»..... | 33 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро Жовтень»..... | 33 |
| 2.2. Характеристика складу і структури персоналу ТОВ «Агро Жовтень»..... | 44 |
| 2.3. Оцінка ефективності впливу методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень»..... | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АГРО ЖОВТЕНЬ»..... | 58 |
| 3.1. Основні напрями використання інноваційних методів управління персоналом..... | 58 |
| 3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Агро Жовтень»..... | 70 |
| ВИСНОВКИ..... | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 90 |
| ДОДАТКИ..... | 96 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби на ринку, ефективно працювати та розвиватися можуть лише ті підприємства, які вміють ефективно управляти своїм персоналом, який вистає одним із головним стратегічних активів. Методи управління персоналом підприємства є вагомими важелем впливу на діяльність як окремого працівника, так і колективу в цілому, з метою координації діяльності на підприємстві. Класичними, або традиційними методами управління персоналом прийнято вважати адміністративні, економічні та соціально-психологічні. На зміну даних методів зарубіжна практика наводить інноваційні методи, які є більш ефективними та дієвими. Адже враховують інтереси кожного працівника як особистості, яка прагне до постійного вдосконалення та саморозвитку.

На сьогодні інноваційні методи управління персоналом широко використовуються в зарубіжних компаніях. Тоді як класичні економічні, адміністративні та соціально-психологічні втрачають свою актуальність. Це обумовлено розвитком персоналу як індивіда, який прагне до постійного самовдосконалення, просування по кар'єрній сходінці та визнання як висококваліфікованого персоналу. Тому необхідно розглянути саме інноваційні методи управління персоналом підприємства, які забезпечать максимальний розвиток персоналу та відповідно його віддачу.

Отже, інноваційні підходи є найважливішим елементом методів управління персоналом, на підставі якого формуються стратегічні напрями управління персоналом підприємства, які конкретизуються в заходах кадрової політики підприємства. Обрана тема кваліфікаційної роботи є досить актуальною та потребує детального вивчення з метою розробки пропозицій щодо розвитку досліджуваного підприємства.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем методів управління персоналом здійснили вчені України: Берегова Г. І., Водолажська Т. О., Гладунський В. Н., Драган О. І., Залюбінська Л. М., Климчук А. О., Криворучко О. М., Миросниченко Ю. В., Муромець Н. Є.,

Никифорак В. А., Олійник О. О., Поліщук І. І., Савченко І. Г., Сибирка Л. А., Скорик М. Л. та ін.

Метою роботи є визначення теоретичних та практичних засад інноваційних підходів до методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень».

Об'єктом роботи є інноваційні методи управління персоналом на підприємстві.

Предметом роботи виступають принципи, закономірності, теоретико-методичні та практичні аспекти використання інноваційних методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- визначити сучасні підходи до управління персоналом підприємства;
- з'ясувати сутність методів управління персоналом та навести їх класифікацію;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати склад та структуру персоналу підприємства;
- оцінити ефективність впливу методів управління персоналом на діяльність досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки використання інноваційних методів управління персоналом підприємства;
- навести техніко-економічне обґрунтування та оцінити ефективність впровадження розробленого заходу.

Методами дослідження в кваліфікаційній роботі є: метод синтезу та аналізу (для систематизації інноваційних методів управління персоналом), методи економічного аналізу (виявлення тенденцій розвитку та ефективності діяльності підприємства), метод систематизації даних (групування показників у відповідні групи), табличний метод та систематизації проведених розрахунків (для наочності

представлених розрахунків), метод експертних оцінок (для виявлення ефективності використання методів управління персоналом на підприємстві та прогнозування приросту чистого доходу внаслідок реалізації запропонованого проекту – запровадження кадрового аудиту на підприємстві).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються інноваційних підходів до методів управління персоналом організації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 99 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 86 сторінки. Робота містить 27 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки на 3 сторінках, список використаних джерел із 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сучасні підходи до управління персоналом організації

Еволюція управлінської думки – це процес трансформації сукупності поглядів на систему управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом відносно тривалого періоду часу. Сукупність принципів, підходів, концептуальних переконань про те, як вирішувати економічні завдання – все це визначає сутність управління, яка на момент її формування є вершиною еволюції управлінської думки [17, с.24].

Школа наукового управління ґрунтувалася на тому, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх більш ефективного виконання.

Представники цієї школи розглядають організацію як закриту систему, яка ніяк не пов'язана із зовнішнім середовищем. Наукове управління не нехтувало людським чинником. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у підвищенні продуктивності праці. Ключовим елементом у цьому напрямі було те, що люди, які більш продуктивно працювали, отримували більшу винагороду [41, с. 53].

Поділ процесу розвитку персоналу на етапи досить умовний, оскільки вони перекриваються в часі й перегукуються за змістом. Відповідно до прогресу й у міру розвитку господарської діяльності ускладнювалося, структурувалося і змістовно збагачувалось саме управління.

У цьому процесі управлінська думка зазнавала якісних змін, що дає змогу говорити про етапи розвитку управлінської думки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи розвитку управлінської думки

Джерело: побудовано автором на основі [41, с. 53]

Впровадження концепції наукового управління стало серйозним переломним етапом, після якого управління стали визнавати як самостійну галузь наукових досліджень.

Вперше практики й науковці побачили, що методи й підходи, застосовувані в науці та техніці, можуть бути ефективно використані для досягнення цілей підприємства. Таким чином, автори, які писали про наукове управління, в основному розкривали управління виробництвом.

З виникненням адміністративної школи фахівці почали постійно розробляти підходи до вдосконалення управління підприємством у цілому. Представники цієї школи мали безпосередній досвід роботи керівниками вищої ланки у великому бізнесі. Основний внесок представників цієї школи в теорію управління полягав у тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій, таких як: передбачення, планування, організація, координування, контроль [8, с.72]. Ці школи з'явилися на світ, коли психологією ще мало хто цікавився, а ті, хто цікавився нею, не вивчали управління.

Існуючі тоді невеликі знання про людську свідомість не були ніяк пов'язані з проблемами трудової діяльності. Хоча автори наукового управління і класичного підходу визнавали значення людського чинника, дискусії їх обмежувалися такими аспектами, як справедлива оплата і встановлення формальних функціональних відносин.

У відповідь на нездатність повністю усвідомити людський чинник як основний елемент ефективної організації, зародився новий напрям з акцентом на людські відносини, психологічний і соціальний клімат у середовищі працівників [21, с. 69]. Було доведено, що мотивами вчинків людей є різні потреби, які можуть бути лише частково й побічно задоволені за допомогою грошей. Як і більш ранні школи, цей підхід відстоював «єдиний найкращий шлях» вирішення управлінських проблем.

Більш пізня «кількісна школа» характеризується прагненням використовувати методи й апарати точних наук. Математика, статистика,

інженерні науки, кібернетика й пов'язані з ними галузі знання зробили вагомий внесок у теорію управління. Крім того, вони вперше досліджували організацію як відкриту систему, приділяючи основну увагу взаємовпливу формальної структури організації та таких чинників, як зовнішнє середовище, технологія, людина в системі управління.

Разом зі школами управління можна простежити зміну чотирьох концепцій, що розглядають роль людини у виробничій сфері:

- використання персоналу, коли у виробництві розглядалася лише функція людини (праця), вимірювана витратами робочого часу й зарплатою;

- управління персоналом, коли людина розглядалася на рівні посади, а управління здійснювалося адміністративними механізмами;

- управління людськими ресурсами, коли людину стали розглядати не як посаду, а як невідновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника);

- управління людиною, коли вона стала головним суб'єктом підприємства й особливим об'єктом управління [46, с. 46].

Концепція використання персоналу визначала організацію праці на науковій основі. Для можливості управління персоналом необхідно уявляти специфіку його потреб. У результаті виникла концепція управління персоналом, яка взяла за основу положення теорії мотивації А. Маслоу. Таким чином, згідно із цією концепцією, менеджер з персоналу виступає як опікун своїх працівників, що піклується про умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві [49, с.43].

Концепція управління людськими ресурсами розглядає організацію «як мозок, що переробляє інформацію». Організацію розуміють у термінах взаємопов'язаних (внутрішніх і міжорганізаційних) підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Перед управліннями стоять такі завдання: створення умов для самоорганізації кожного працівника й колективу в цілому; розвиток одночасної спеціалізації

персоналу та його універсалізації.

Відповідно до концепції управління людиною, остання як індивід з потребами, мотивами, цінностями є головним суб'єктом управління. Підприємство розглядається як культурний феномен, а людина, як істота, розвивається в межах визначеної культурної традиції. Ефективний організаційний розвиток – це зміна не тільки структур, технологій і навичок, а й цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей. У такому підприємстві менеджер з персоналу входить до складу її вищого керівництва, виступаючи як архітектор кадрового потенціалу організації, що відіграє провідну роль у розробленні й реалізації довгострокової стратегії підприємства.

З появою кожної із цих концепцій з'являється необхідність використання вартості людського капіталу для розроблення та прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності управлінської діяльності. Для цього розробляються уявлення про вартість людської складової підприємства, виділяються параметри, що суттєво підвищують або знижують капітал підприємства, який інвестовано в персонал. З безлічі характеристик, що становлять потенціал людини, теорія людського капіталу досліджує ті, які суттєво впливають на зміну доходів. Це стосується переважно інтелекту, освіти, професійних навичок.

Людський капітал – міра втіленої в людині здатності давати дохід. Людський капітал включає природжені здібності й талант, освіту та здобуту кваліфікацію. Це форма інвестування в людину, тобто витрати на загальну і спеціальну освіту, нагромадження суми здоров'я від народження й через систему виховання до працездатного віку, а також на економічно значущу мобільність [49, с.33].

Людський потенціал – це професійні здібності персоналу, що дають змогу в робочий час реалізовувати свої знання й досвід за допомогою відповідних поведінкових програм у результатах праці, не нижче за відповідні кваліфікаційні вимоги [56, с.13].

Поняття інтелектуальний капітал автор трактує як вартість сукупності наявних «інтелектуальних активів», включаючи інтелектуальну власність,

природні й набуті інтелектуальні здібності та навички, а також нагромаджені бази знань, що є одним із джерел конкурентної переваги підприємства.

Відмінності інтелектуального й людського капіталу полягають у тому, що людський капітал – це вартісна оцінка вкладень у потенціал людини, а інтелектуальний капітал – це оцінка інтелектуальних здібностей людини.

На основі вищеперелічених підходів виділено такі стадії розвитку моделей працівників (табл. 1.1): економічна людина, соціальна людина, професійна людина, людина, яка навчається, складна людина.

Як бачимо, сучасна «складна» людина вимагає комплексного підходу з формуванням ефективної команди.

Таблиця 1.1

Стадії розвитку управління персоналом

| Роки | Модель працівника | Ознаки управління персоналом | Типовий стиль | Функції служб управління персоналом |
|----------|-------------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20-ті | Економічна людина | Відсутність прав найманих працівників. Мінімізація витрат на робочу силу. Жорстока регламентація робіт, нормування праці. Відповідність умов праці й функцій психофізіологічним особливостям працівника | Авторитарний, орієнтація на завдання виробництва | Наймання, звільнення, облік, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної платні |
| 20-50-ті | Соціальна людина | Орієнтація на малі групи. Зняття напруженості. Усунення конфліктів. Принципи колективізму. Лояльність. Основи участі в прийнятті рішень | Формальне й неформальне лідерство. Орієнтація на людину | Те саме + соціально-психологічна допомога, вирішення конфліктів, медична допомога, підвищення кваліфікації |
| 50-70-ті | Професійна людина | Залучення працівників до справ фірми. Кваліфікація кадрів. Визнання працівників найважливішим капіталом. Система соціальних гарантій | Кооперація, гнучка робота в групах | Те саме + розвиток персоналу, перепідготовка, ротація, збагачення роботи. Оцінювання персоналу. Взаємодія з профспілками |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|------------------------|--|--|--|
| 70-90-ті | Людина, яка навчається | Зростання значення знань. Підвищення витрат на персонал. Конкуренція на ринку праці. Розширення узаконених прав на участь в управлінні. Партнерство. Наголос на індивідуальності. Навчання впродовж усього життя | Кооперація, гнучка робота в групах, розмивання ієрархічної структури | Взаємодія охоплює всі стадії відновлення персоналу |
| 1990-2000 | Складна людина | Опора на еволюційний менеджмент організації, що здатна до самонавчання | Стиль роботи, що формує ефективну команду | Комплексне управління підприємством |

Джерело: побудовано автором на основі [47, с. 87].

Виникнення мотиваційних теорій було пов'язано з дослідженнями в галузі поведінкових наук, які показали неспроможність суто економічного підходу. Керівники зрозуміли, що мотивація, тобто створення внутрішньої спонуки до дій, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються.

Систематичне вивчення мотивації, з психологічного погляду, не дає змоги визначити точно, що саме спонукає людину до праці. Проте дослідження поведінки людини дає деякі загальні пояснення мотивації та дозволяє створити прагматичні моделі трудової мотивації персоналу.

Мотиваційні теорії не є алгоритмом побудови певної системи на конкретному підприємстві й лише вказують напрями до дії. Еволюція управлінської думки показує, наскільки змінилася думка керівників про персонал. Саме вона дає змогу сформулювати схему, яку використовують керівники в роботі зі співробітниками.

Важливо забезпечити такі умови праці, щоб максимально використовувати сукупний потенціал управлінського персоналу. Автор робить акцент на виділенні головних принципів у кадровій роботі: корпоративний демократизм, соціальне партнерство, соціальна відповідальність.

У літературі зустрічаються приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують метою й методами, за допомогою яких можна цю мету досягти, а інші роблять наголос на змістовній

частині, що відображає функціональний аспект управління. Типовим прикладом першого підходу може бути визначення Щокіна Г. В.: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [56, с.123].

Інший підхід представлений німецькою школою менеджменту, яка дає таке визначення: «Управління персоналом – сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування й відбір персоналу), використання в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [26, с.47].

Корпоративний демократизм передбачає побудову двосторонньої системи відносин персоналу з урахуванням особливостей корпоративної культури. Соціальне партнерство – це система відносин між працівниками, працедавцями, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, що забезпечують узгодження їх інтересів.

Суть цього принципу полягає в прагненні уникнути соціальних потрясінь, оскільки тільки стабільність у суспільстві може забезпечити інтереси всіх сторін і потрібно знаходити компроміси, що задовольняють усіх. Із цього погляду працедавці і працівники є рівноправними партнерами, зацікавленими в участі в договірних відносинах, що розуміють обов’язковість виконання колективних договорів, угод і несуть відповідальність за їх виконання.

Принцип соціальної відповідальності полягає в досягненні комерційного успіху на основі дотримання етичних норм і пошани до людей, суспільства, навколишнього середовища. Соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства перед людьми, підприємствами й організаціями, з якими адміністрація стикається в процесі діяльності. Політика соціальної відповідальності – це сукупність соціальних програм і способів їх реалізації, які упродовжуються в процес господарської діяльності на всіх рівнях підприємства і

включають відповідальність за поточну й минулу діяльність та майбутній вплив підприємства на зовнішнє середовище.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Принципи:</p> <p>Загальні: системність, адаптивність, гнучкість, достовірність, гуманізація;</p> <p>Спеціальні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративний демократизм; - конкурентоспроможність; - соціальне партнерство; - професіоналізм - партійності; - соціальна відповідальність; - ефективність. | <p style="text-align: center;">Функції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вивчення ринку праці; - управління формуванням персоналу; - мотивація; - управління професійною підготовкою кадрів; - організація робочих місць і діяльності персоналу; - координація дій; - планування кадрової роботи. |
| <div style="border: 3px double black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">Управління персоналом</p> </div> | |
| <p style="text-align: center;">Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вивчення попиту і пропозиції на ринку праці; - формування корпоративної культури; - мотивації, адаптації кадрів; - вивчення громадської думки про діяльність персоналу, планування кар'єри; - підвищення кваліфікації персоналу; - формування кадрового резерву; - вирішення конфліктних ситуацій; - контроль і оцінювання праці; - соціальні і правові гарантії. | <p style="text-align: center;">Критерії оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість управлінського персоналу; - умови праці; - дотримання стандартів діяльності; - виконання своїх обов'язків; - соціально-економічна ефективність діяльності |

Рис. 1.2. Основи управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [24, с.331]

Крім принципів, базові основи управління персоналом формують такі функції (рис. 1.2):

- вивчення ринку праці (постійне вивчення попиту і пропозиції на ринку праці);
- визначення потреби в персоналі;
- планування кадрової роботи (визначення послідовності дій кадрової служби з виділенням конкретних часових меж);
- управління рухом персоналу (прийом на роботу, адаптація на робочому

місці, переведення на іншу роботу);

- мотивація (розробка та вдосконалення форм мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб індивіда);

- управління підвищенням кваліфікації кадрів;

- організація робочого місця (оцінювання поточного стану, розробка рекомендацій з його удосконалення, організація праці та техніка безпеки);

- координація дій (виявлення невідповідності дій персоналу рішенням керівництва).

Кожна функція забезпечує вирішення окремого кадрового завдання, а разом вони вирішують весь комплекс завдань з урахуванням довгострокових вимог розвитку підприємства.

Реалізація розглянутих раніше функцій здійснюється за рахунок сукупності інноваційних методів розвитку управлінського персоналу, серед них виділимо:

- формування корпоративної культури (системи цінностей, принципів діяльності, норм поведінки, традицій, зовнішніх символів, які прийняті й реально діють на підприємстві, характеризуючи його і відрізняючи від інших);

- планування ділової кар'єри (оцінювання здібностей і потенціалу працівника, його додаткова підготовка, організація послідовного професійного зростання);

- підвищення кваліфікації персоналу (додаткове навчання персоналу на підприємстві, семінарах, тренінгах);

- формування кадрового резерву (визначення потреби в персоналі і його ротація для формування резерву на висунення);

- вирішення конфліктних ситуацій; контроль і оцінювання праці;

- соціальні і правові гарантії.

Для ефективної кадрової стратегії формується відповідна концепція. Вважаємо, що вивчення й узагальнення матеріалу та конвертація одержаних висновків у концептуальні уявлення про напрями його розвитку дали автору змогу сформулювати концепцію управління персоналом (рис. 1.3), яка передбачає зростання ролі конкурентних переваг персоналу.



Рис. 1.3. Концепція управління персоналом підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [22, с.253]

Дана концепція включає виявлення проблем і можливостей їх реалізації за допомогою пропонуванних механізмів: організаційний розвиток кадрових служб (зміна цілей і позицій кадрової служби в системі управління; зміна якісного складу персоналу кадрової служби, підвищення професіоналізму; розвиток нормативно-методичного та інформаційного забезпечення); упровадження технологій управління персоналом (моніторинг, формування кадрового резерву, вмотивованість персоналу, командоутворення й інтелектуальні технології); стратегічне управління (класифікація ключових компетенцій персоналу; розроблення стратегії; побудова моделей ключових компетенцій персоналу для реалізації стратегії; інтегральна оцінка результатів праці та компетенції персоналу). Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства оптимальною кількістю персоналу необхідної кваліфікації й досягненні ефективної діяльності співробітників.

На основі кадрової політики формується корпоративна культура. Корпоративна культура підприємств є комплексом переконань і очікувань, які поділяють члени підприємства. Ці переконання й очікування формують норми і принципи, які значною мірою визначають поведінку на підприємстві окремих осіб і груп.

Виробнича поведінка працівників, що формується, сприяє реалізації цілей підприємства. Кожне підприємство в роботі з персоналом вирішує одні й ті самі основні завдання, незалежно від специфіки діяльності: залучення необхідного персоналу для досягнення поставлених цілей; навчання своїх співробітників, щоб привести їх навички у відповідність до завдань, що стоять перед ними; оцінювання участі кожного із співробітників у досягненні визначених цілей; винагорода своїх співробітників, тобто компенсація витрат часу, енергії, інтелекту, які вони несуть, працюючи над досягненням цілей [19, с. 44].

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом, – це системна, планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для

використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

1.2. Сутність методів управління персоналом та їх класифікація

Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована зміна економічної поведінки працівників в їх суспільній діяльності. Необхідно враховувати особисті якості працівників, їх індивідуальні і групові цілі, потреби, манери поведінки, а також систему взаємовідносин. Це вимагає формування нових підходів у теорії управління персоналом підприємства. Основним завданням подальшого розвитку теорії є розробка принципів і методів мотивації трудового колективу, щоб створити умови, необхідні для його ефективного функціонування [23, с.54].

Механізм управління персоналом підприємства – це сукупність відносин, форм і заходів впливу на їх формування, розподіл та використання [27, с. 11].

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління.

Методи є інструментом вивчення стану діючої системи управління персоналом підприємства, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи.

В загальному значенні зміст поняття «метод» вказує на існування визначеного способу досягнення будь-якої мети; на те, що ця мета досягається в результаті впорядкування діяльності. В змісті поняття «метод», відповідно до його використання, знаходять відображення моменти реально існуючої практики управління персоналом, виявлені нами закономірності і принципи побудови системи управління персоналом як спеціалізованої області розподілу суспільної праці. Говорячи про методи, маємо на увазі впорядкованість системи управління

персоналом, елемент системи.

Другий момент, який підкреслює іншу характеристику методу, – це регулярне його відтворення у схожих ситуаціях, інакше кажучи, використання аналогічних методів у подібних економічних ситуаціях [32, с. 86].

Метод характеризує процесуальну сторону системи управління персоналом, її «динаміку». Наука і практика виробили низку методів побудови системи управління персоналом, до яких відносять:

- системний аналіз, який слугує методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом;
- метод декомпозиції, який дозволяє розподілити складні явища на більш прості;
- метод порівнянь, який дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою підприємства;
- динамічний метод, який передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень;
- метод послідовної постановки, який дозволяє вивчати вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під дією якого склався її стан;
- метод структуризації, метою якого є кількісне та якісне обґрунтування факторів підприємства з точки зору їх відповідності цілям його діяльності;
- експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом, який заснований на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом. За допомогою цього методу виявляються основні напрями реорганізації управління персоналом.

Методи управління персоналом підприємства є вагомими важелем впливу на діяльність як окремого працівника, так і колективу в цілому, з метою координації діяльності на підприємстві. Класичними, або традиційними методами управління персоналом прийнято вважати адміністративні, економічні та соціально-психологічні. На зміну даних методів зарубіжна практика наводить інноваційні методи, які є більш ефективними та дієвими. Адже враховують

інтереси кожного працівника як особистості, яка прагне до постійного вдосконалення та саморозвитку.

До інноваційних методів управління персоналом відносять наступні [36, с. 102]:

- підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду з метою найбільш ефективної співпраці підприємства з персоналом;
- оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;
- навчання персоналу – це підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів та семінарів, різноманітних програм розвитку;
- система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород відповідно до трудового внеску працівника;
- управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

До методів дослідження персоналу відносять: інтерв'ювання, анкетування, тестування, бесіди, проектовані методики.

Методи аналізу отриманої інформації: системний, порівняння, динамічний, нормативний, моделювання, функціонально-вартісний, головних складових, балансовий, матричний.

Методи формування системи управління персоналом: експертно-аналітичний, аналогічний, параметричний (за заданими параметрами), досвідний, колективного блоку, творчих засідань, метод Дельфі, морфологічний (за складовими частинами).

Методи впровадження нової системи: навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, матеріальне і нематеріальне стимулювання нововведень, психологічне моделювання, залучення експертів.

Найбільша ефективність системи управління персоналом досягається в тому випадку, коли перераховані методи застосовуються в комплексі, що дозволяє розглядати об'єкт удосконалення зі всіх боків і уникнути помилок.

До основних методів відбору персоналу відносять [44, с.88]:

- випробування, яке включає моделювання робочих і службових ситуацій,

демонстрацію можливостей, тестування і заповнення анкет для виявлення психологічних якостей;

– центри оцінки, при яких з'ясовується здатність до виконання певного кола посадових обов'язків за допомогою методів складного моделювання ситуацій. Методи включають ролі керівника і учасника зборів, доповіді групі слухачів, офіційні інтерв'ю, тести з психології і рівня інтелекту. У повному обсязі ця процедура застосовується рідко, частіше керівництво підприємства обмежується офіційними інтерв'ю на основі диференційного підходу до кожного кандидата;

– співбесіда є більш поширеним методом, який має декілька психологічних пасток для керівника, що проводить співбесіду: прагнення скласти думку про кандидата, виходячи із першого враження, особливо при великій завантаженості справами; порівняння кандидата з попереднім є небезпечним у тому випадку, якщо один кандидат був поганим, а наступний – значно кращим.

До інноваційних методів відбору персоналу відносять:

– тестування за допомогою психологічних, абстрактно-логічних, математичних та інших видів тестів;

– миттєве діагностування якостей і рис характеру працівника за допомогою систем проектованої психології. Ймовірність адекватної оцінки зростає до 95-100 %. Це обумовлено тим, що в основу методики покладено вивчення несвідомих реакцій респондента за допомогою графічних і асоціативних методів. В цьому випадку людина не може передбачити і підкоригувати результат, а вимушена реагувати природно.

Для діагностики стану персоналу використовують систему кадрового аудиту, яка являє сукупність методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів. Метою кадрового аудиту є виявлення не лише слабких та сильних сторін колективу, але й тенденцій його розвитку і можливих варіантів поведінки в обстановці, що склалась. Послідовність вивчення системи управління персоналом за допомогою кадрового аудиту така [46, с.247]:

– вивчення структури підприємства, оцінка змістовності роботи і

відповідність її формальним посадовим характеристикам;

– оцінка комунікаційної сітки як формальної, так і неформальної; соціально-психологічна оцінка персоналу у співставленні з економічною оцінкою його праці;

– оцінка стану морально-психологічного клімату і ефективності управлінських процедур; оцінка процесу прийняття рішень і ступеня участі колективу в них;

– комплексний висновок про стан системи управління персоналом.

Отже, інноваційні методи управління персоналом – це заходи з навчання та розвитку персоналу, система оцінки, підбору та мотивації, просування по карній сходинці, які направлені на зростання вартості персоналу та його самовіддачі на підприємстві.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації

Ефективність використання персоналу підприємства є необхідною умовою його функціонування, тому процеси формування та ефективного використання персоналу необхідно погоджувати зі змінами, які відбуваються на підприємствах, у зв'язку з набуттям ними конкурентного статусу, а також зі станом суспільного розвитку.

Слід звернути увагу на те, що крім економічних і соціальних аспектів функціонування персоналу, підприємствам необхідно враховувати й організаційний аспект, який забезпечується системою норм і нормативів. У зв'язку з цим потрібен періодичний аналіз і раціоналізація нормативного забезпечення трудового процесу підприємства з урахуванням ряду факторів, які видаються найбільш важливими з погляду регулювання заходів у сфері управління персоналом.

Саме ці заходи мають бути спрямовані на мобілізацію резервів у

використанні трудового потенціалу підприємства, як правило, не пов'язані зі значними капіталовкладеннями і можуть бути реалізовані у відносно короткий час.

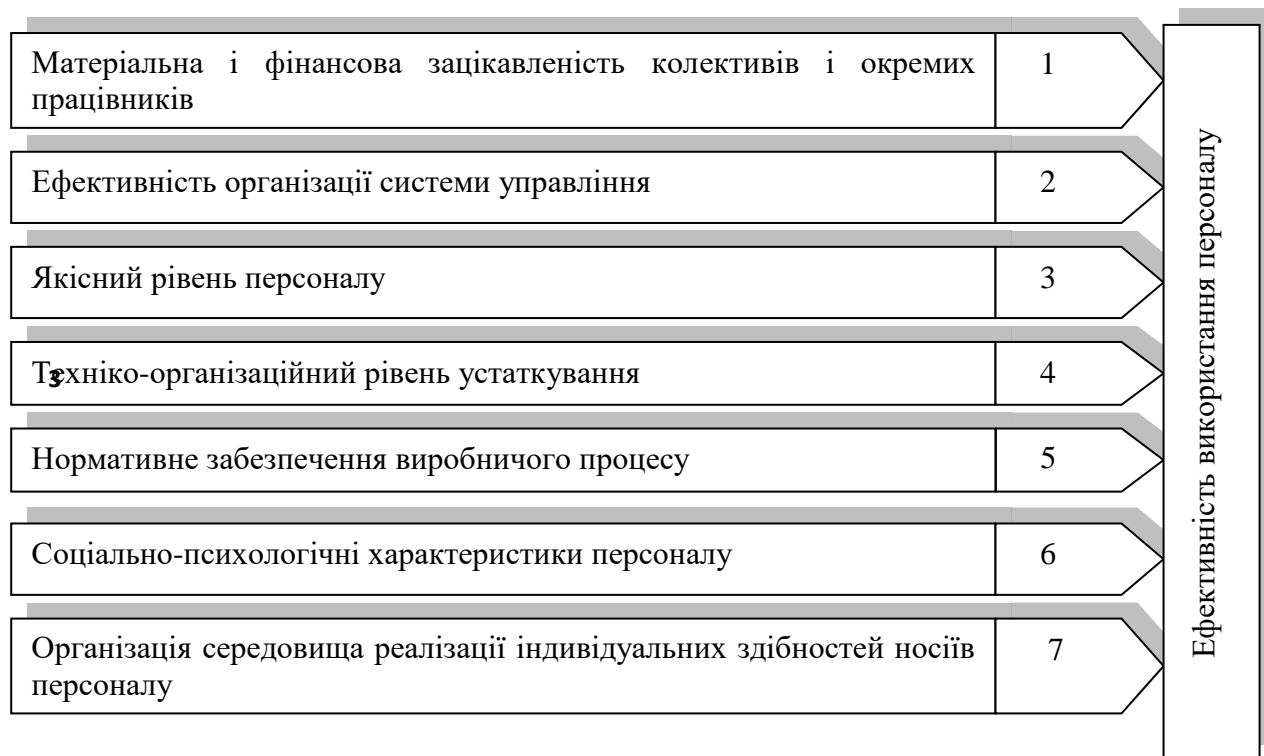


Рис. 1.4. Ранжирування факторів управління персоналом у відповідності до їх впливу на ефективність виробничої системи

Джерело: побудовано автором на основі [12, с.96]

Оцінка ефективності управління персоналом проводиться у двох аспектах – якісному та кількісному (рис. 1.5). У відповідності до кількісного підходу в методиках оцінки визначають класичні показники, які є широко використовуваними (чисельність, структура). У відповідності до якісного підходу ми пропонуємо використовувати розгалужену систему показників. Однак при цьому слід зазначити, що основним завданням оцінки є не тільки констатація стану персоналу підприємства, а створення певної нормативної бази для його функціонування. Сьогодні в більшості літературних джерел такий підхід практично не існує [45, с.69].

Особливістю системи показників оцінки є те, що останні (якісні) не мають

загальних одиниць виміру, а за деякими показниками такі одиниці зовсім відсутні. Таким чином, стає необхідним застосування тестових методик, методів коефіцієнтів та бальних оцінок, алгоритмів розпізнавання об'єктів у багатовимірному просторі ознак і факторного аналізу.

За допомогою наведених показників можна одержати інформацію про стан персоналу підприємства, однак виникає необхідність в їх узгодженні з індивідуальним ресурсним потенціалом кожного працівника.



Рис. 1.5. Система кількісних і якісних показників персоналу підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [46, с.257]

Виділяють п'ять блоків показників трудового потенціалу особистості: особистісний фактор; інтелектуальний потенціал; соціальний фактор; фізичний потенціал; професійно-кваліфікаційний потенціал, які взаємопов'язані з системою показників трудового потенціалу підприємства та є підґрунтям для формування якісних атрибутивних показників (рис. 1.6).

На основі комплексу цих показників проведено аналіз кількісної та якісної структур персоналу підприємств. Аналіз кількісної структури включав обстеження персоналу підприємства на предмет визначення чисельності за категоріями працівників і тенденції в її зміні [54, с.285].

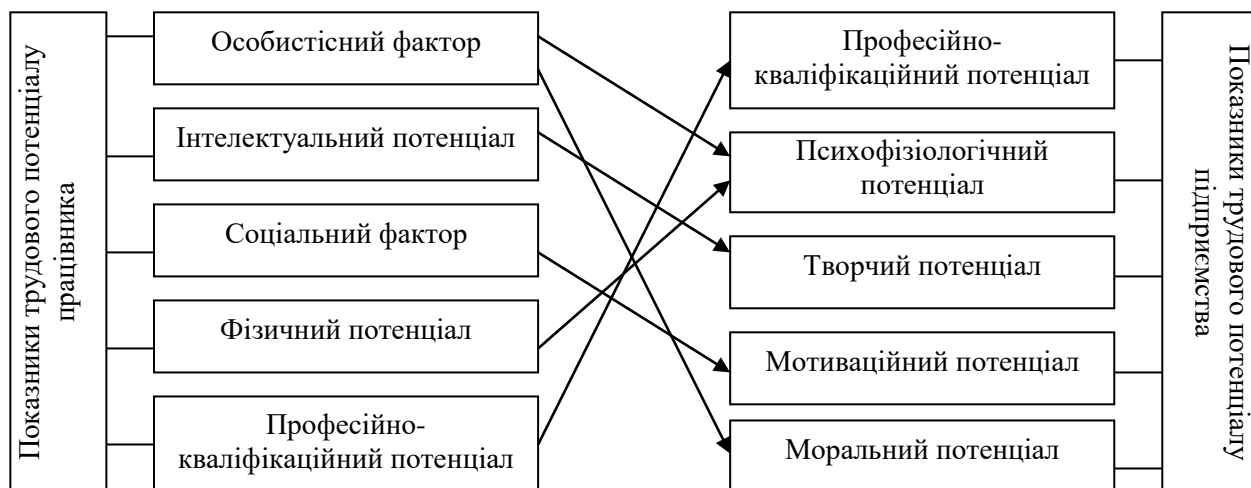


Рис. 1.6. Взаємодія показників трудових потенціалів працівника та підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.75]

Аналіз якісних показників полягав у дослідженні професійно-кваліфікаційного, психофізіологічного рівнів трудового потенціалу, а також змін, які відбулися в мотиваційному, моральному і творчому потенціалах [55, с.101].

Однак, поряд з переліченими вище елементами аналізу, важливим є визначення зв'язку між певними показниками персоналу та кінцевою ефективністю виробничого процесу. В якості одного з основних показників, які характеризують ефективність витрат праці в умовах підприємства, є показник продуктивності праці. Продуктивність праці може розраховуватись на одиницю робочого часу на одного працюючого. Обсяг продукції і витрати праці можуть бути виражені в абсолютних і відносних показниках. Поряд із продуктивністю при аналізі виробничих систем використовують і інші показники [28, с.143]:

- дієвість (effectiveness);
- економічність (efficiency);

- якість (quality);
- прибутковість (доходи/витрати) [profitability (benefit/burden)];
- якість трудового життя (quality of work life);
- впровадження нововведень (innovation).

Ці показники характеризують:

- дієвість – ступінь досягнення цілей системи;
- економічність – співвідношення необхідної і фактичної витрати ресурсів;
- якість – відповідність характеристик продукції стандартам і вимогам споживачів;
- прибутковість – співвідношення між прибутком і витратами.

З метою розв'язання окреслених проблем, на нашу думку, існує необхідність у проведенні ґрунтовного теоретичного аналізу існуючих науково-методичних підходів щодо визначення суспільно необхідних витрат праці в усіх економічних ланках.

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані.

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними.

Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку персоналу [31, с.58].

Структурна характеристика персоналу (персоналу) підприємства визначається складом і кількісним відношенням окремих категорій і груп працівників. У звітності по праці підприємств працівники за характером участі у виробничій діяльності розподіляються на дві групи:

- 1) промислово-виробничий персонал (персонал основної діяльності);

2) непромисловий персонал (персонал неосновної діяльності) [26, с.70].

Окрім оцінки персоналу за допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління персоналом найчастіше використовуються подані нижче показники, які потребують порівняння з аналогічними в споріднених підприємствах або мають аналізуватись у динаміці:

- плинність персоналу – є відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності робітників;
- стабільність або «відданість» персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві) – є відношення загальної суми років на даному підприємстві всього персоналу до середньооблікової чисельності;
- рівень дисципліни (неявок на роботу) – є відношення неявок на роботу (людино-днів) до усіх відпрацьованих людино-днів;
- відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт – є відношення середнього тарифного розряду групи робітників до середнього тарифного розряду робітників, що виконуються;
- співвідношення чисельності окремих категорій працівників.

Треба також ураховувати, що вони характеризують тільки потенціал персоналу і його відповідність іншим факторам та умовам виробництва. Ефективність використання персоналу виявляється тільки через показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства [1, с.217].

Оцінка персоналу підприємств передбачає формування системи показників, що являє сукупність взаємозалежних елементів, які характеризують кількісні й якісні характеристики можливостей працівників, залучених до виробничо-господарської діяльності. Така система повинна створюватись на основі таких принципів: при формуванні системи необхідно враховувати специфіку як галузі, так і конкретного підприємства; система повинна мати комплексний характер, тобто містити в собі всі показники, що відбивають як кількісний, так і якісний аспекти трудового потенціалу; функціонування системи має забезпечуватись на всіх рівнях управління підприємством: підприємство в цілому; його структурні

підрозділи; окремі працівники; у середині системи має бути забезпечено, з одного боку, стабільність її елементів, а з іншого боку – високий ступінь їх адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; елементи (показники) системи мають знаходитись у взаємозв'язку та приймати формалізовані кількісні значення і бути порівнянними; головним елементом системи є інтегральний показник, що характеризує трудовий потенціал підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АГРО ЖОВТЕНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро Жовтень»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Жовтень» (ТОВ «Агро-Жовтень») є приватним сільськогосподарським підприємством, засноване у 2007 році громадянином України. Права юридичної особи підприємство набуває з моменту державної реєстрації. Форма власності – приватна власність.

ТОВ «Агро-Жовтень» є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює свою діяльність в сфері АПК. Його діяльність підпадає під регуляторну функцію таких нормативно-законодавчих актів: Конституції України, Господарський Кодекс, Земельний кодекс, Кодекс законів про працю, Цивільний Кодекс, нормативно-правові акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інших нормативних актів. До основних законів, що регулюють виробничо-господарську діяльність сільськогосподарських підприємств, належать закони України «Про колективне сільськогосподарське підприємство», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про фермерське господарство» та інші.

ТОВ «Агро-Жовтень» здійснює на правах самостійного господарюючого суб'єкта, комерційну та іншу не заборонену законодавством діяльність. Підприємство для досягнення своєї мети діяльності має право від свого імені укладати будь-які не заборонені чинним законодавством угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, а також виступати від свого імені в суді, арбітражному та третейському судах.

ТОВ «Агро-Жовтень» має самостійний баланс, рахунки в банках, круглу

печатку і штампи зі своїм найменуванням.

Юридична адреса: 28500, Кіровоградська обл., Долинський р-н, м.Долинська, вул. Тесленка, 56.

Відповідно до Статуту, головною метою господарської діяльності ТОВ «Агро-Жовтень» є отримання прибутку, а також виробництво сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

ТОВ «Агро-Жовтень» працює у галузях:

– вирощування зернових та технічних культур;
– овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників.

Види діяльності ТОВ «Агро-Жовтень» за КВЕД:

01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.19 – Вирощування інших однорічних і дворічних культур;

01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві;

01.63 – Післяурожайна діяльність;

01.64 – Оброблення насіння для відтворення;

10.61 – Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

Основним і єдиним ринком збуту продукції ТОВ «Агро-Жовтень» є ринок сільськогосподарської продукції, продаючи свою продукцію як сировину або корм для тварин. Цільовою аудиторією підприємства є, безпосередньо, підприємства які займаються скотарством або виготовленням готової продукції із зернових культур.

Розглянемо забезпеченість господарства земельними ресурсами, та визначимо тенденції їх зміни за три останні роки (табл. 2.1). Отже загальна земельна площа господарства становить 1421,26 га. з них сільськогосподарські угіддя становлять 1258,26 га. З даних таблиці видно, що загальна земельна площа, площа сільськогосподарських угідь, площа лісу і площа яка зайнята під ставками і водоймами залишились не змінними протягом трьох останніх років.

**Склад і структура земельних і сільськогосподарських угідь
ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018-2020 рр.**

| Види угідь | Площа, га | | | Структура, % | | | | | |
|-------------------|-----------|---------|---------|---------------------------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | Загальної земельної площі | | | Площі сільськогосподарських угідь | | |
| Земельна площа | 1421,26 | 1421,26 | 1421,26 | 100 | 100 | 100 | X | X | X |
| В т.ч. с/г угіддя | 1258,26 | 1258,26 | 1258,26 | 88,53 | 88,53 | 88,53 | 100 | 100 | 100 |
| Рілля | 1193,16 | 1023,79 | 1143,19 | 83,95 | 72,03 | 80,43 | 94,83 | 81,37 | 90,85 |
| Сінокоси | 37,6 | 57,2 | 49,4 | 2,65 | 4,02 | 3,48 | 2,99 | 4,55 | 3,93 |
| Пасовища | 5,6 | 15,6 | 15,6 | 0,39 | 1,10 | 1,10 | 0,45 | 1,24 | 1,24 |
| Площа лісу | 21,9 | 21,9 | 21,9 | 1,54 | 1,54 | 1,54 | 1,74 | 1,74 | 1,74 |
| Ставки і водойми | 8 | 8 | 8 | 0,56 | 0,56 | 0,56 | 0,64 | 0,64 | 0,64 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Проте в останні роки відбувається деяка трансформація угідь. Так площа ріллі зменшилась на 49,96 га. (або на 4,19% по відношенню до 2018 року). Рівень розораності є великим і коливається від 81,37% (у 2019 р.) до 94,83 (у 2018 р.) це свідчить про високу інтенсивність використання земельних угідь. Однак раціональне розміщення сільського господарства сприяє зростанню суспільного виробництва на основі ефективного (водночас і інтенсивного) використання землі, засобів виробництва та трудового потенціалу. Також дещо змінилась площа сінокосів. Вона зменшилась в порівнянні з 2019 роком на 7,8 га. (або на 13,64%). Це є негативним явищем тому, що зменшиться кількість кормів для тварин, які потрібна буде покрити. Деякої зміни зазнали і пасовища, їх площа зросла на 10 га. Це звичайно є позитивним явищем стосовно забезпечення тваринництва дешевими кормами і здешевлення продукції.

Директор ТОВ «Агро-Жовтень» здійснює повсякденне керівництво діяльністю господарства, спрямовує діяльність керівників первинних підрозділів.

Організаційна структура управління ТОВ «Агро-Жовтень» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агро-Жовтень»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Організаційну структуру управління фірмою можна охарактеризувати як лінійно–функціональну. Директор підприємства – лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має широкі права як керівник – єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

На підприємстві існує певна ієрархічність рівнів управління. Рівень ієрархії – це та її частина, в межах якої можуть прийматися рішення без погодження з вище- чи нижчерозташованими ланками управління. На підприємстві виділяють

наступні рівні управління: вищий, середній та нижчий.

До вищого рівня управління відносяться збори засновників, генеральний директор, які здійснюють загальне керівництво підприємством (розробляють та впроваджують головні перспективні – стратегічні – напрямки діяльності фірми.

До середнього рівня управління відносяться керівники підрозділів, які здійснюють розробку та впровадження прогресивних технологій, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, узгодження інтересів структурних підрозділів, вироблення внутрішніх правил функціонування, безпосередню розробку та прийняття управлінських рішень, укладення угод. До нижчого рівня управління відносяться працівники функціональних відділів.

Масштаб керованості характеризує кількість людей, об'єднаних під єдиним керівництвом. Як видно із схеми, масштаб керованості директора фірми широкий: мінімальне число рівнів ієрархії при максимальному числі підлеглих у керівника. На практиці це призводить до перенавантаження директора інформацією, послаблюються вертикальні зв'язки, що виявляється в перенавантаженні керівника при вирішенні проблем підприємства, концентрація влади в його руках.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією та касою. Сам головний бухгалтер звітує перед директором. Головний бухгалтер складає посадові інструкції та штатний розклад працівників підприємства та узгоджує їх з директором.

В своїй діяльності голова спирається на функціональні служби, які очолюються головними спеціалістами галузей.

Головний агроном є заступником керівника виробничого кооперативу з виробництва. Він очолює агрономічну службу в господарстві. Обов'язки його такі: розробка ефективної системи управління природокористуванням, впровадження індустріальної технології виробництва продукції землеробства і постійне її вдосконалення, турбота про правильну організацію використання землі, впровадження раціональних сівозмін, проведення протиерозійних заходів, розробка і впровадження науково обґрунтованої системи добрив, насінництва, захисту рослин від шкідників і хвороб, постійний контроль за своєчасним і якісним веденням агрономічної роботи у господарстві.

Головний інженер є керівником і організатором роботи з механізації електрифікації, автоматизації виробництва, своєчасного ремонту і технічного обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, електрообладнання, силового та іншого обладнання. Він організує безперервне постачання сільськогосподарської техніки запасними частинами, ремонтними матеріалами та інструментом. Йому підпорядковується завідуючий ремонтною майстернею, завідуючий машинним двором, механік, старший електрик, завідуючий складом запчастин і паливно-мастильних матеріалів (ПММ).

Головний економіст є керівником і організатором економічної і планової роботи у господарстві. Разом з галузевими спеціалістами він розробляє перспективні, поточні і робочі плани, технологічні карти та госпрозрахункові завдання (виробничі програми) бригадам, фермам, іншим виробничим одиницям; організує розробку питань інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва.

Головний бухгалтер здійснює керівництво і контроль за станом бухгалтерського обліку і звітності у всіх галузях виробництва. Обов'язки його такі: складання фінансового плану і контроль за його виконанням, суворим додержанням фінансової дисципліни, здійснення режиму економії на всіх ділянках виробництва, за правильністю реалізації і використання продукції, насіння, кормів, нафтопродуктів та інших матеріальних цінностей, за виконанням договорів і зобов'язань господарства.

Для оцінки підприємства з точки зору фінансового менеджменту, необхідно перш за все проаналізувати зміни, які відбувались у його оборотному капіталу, тобто виконати горизонтальний та вертикальний аналіз його балансу. Спочатку необхідно проаналізувати динаміку балансу досліджуваного підприємства в цілому за останні 3 роки. Перш за все розглянемо зміни в активах (табл. 2.2).

Як показують розрахунки, валюта балансу протягом останніх трьох років збільшується (на 16,48% у 2019 році в порівнянні із 2018 роком та на 4,2% у 2020 році в порівнянні із 2019 роком), що є позитивною тенденцією для підприємства. При цьому, збільшення відбувається як в необоротних активах, так і в оборотних

активах ТОВ «Агро-Жовтень».

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018-2020 рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Темп приросту | |
|---|-------|-------|-------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| I. Необоротні активи | 20068 | 20116 | 21015 | 48 | 899 | 0,24 | 4,47 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | |
| Запаси | 12005 | 15711 | 16124 | 3706 | 413 | 30,87 | 2,63 |
| Готова продукція | 5105 | 3737 | 4105 | -1368 | 368 | -26,80 | 9,85 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1889 | 2983 | 3012 | 1094 | 29 | 57,91 | 0,97 |
| Інша дебіторська заборгованість | 1457 | 2082 | 2235 | 625 | 153 | 42,90 | 7,35 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 337 | 757 | 1011 | 420 | 254 | 124,63 | 33,55 |
| Усього за розділом II | 15688 | 21533 | 22382 | 5845 | 849 | 37,26 | 3,94 |
| Баланс | 35756 | 41649 | 43397 | 5893 | 1748 | 16,48 | 4,20 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Необоротні активи збільшуються за рахунок зростання основних фондів на підприємстві. Оборотні активи також збільшуються – на 37,26% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком та на 3,94% у 2020 році в порівнянні із 2019 роком. Це свідчить про зростання ділової активності досліджуваного підприємства.

Щодо співвідношення між оборотними та необоротними активами ТОВ «Агро-Жовтень», то протягом 2019-2020 рр. перевага була за оборотними активами. Як бачимо, частка оборотних активів збільшилась із 43,88% у 2018 році до 51,57% у 2020 році. Тобто ТОВ «Агро-Жовтень» дві третини коштів авансувало в оборотні активи, а одну третину в необоротні, що в принципі є характерним для сільськогосподарських підприємств.

Перш за все слід відмітити, що у 2019 році суттєво збільшились запаси – більш як на 30,87% в порівнянні з 2018 роком, у 2020 році - на 2,63%.

Зменшуються обсяги готової продукції на складах, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про те, що продукція ТОВ «Агро-Жовтень» стала

більш затребуваною на ринку. Однак, у 2020 році запаси готової продукції збільшилися на 9,85%, однак у 2019 році в порівнянні із 2018 роком запаси зменшилися на 26,8%. Зважаючи на збільшення обсягів реалізації, можна з впевненістю говорити про те, що зменшення запасів пов'язане зі зростанням попиту на ринку, а не з тим, що підприємство стало менше вирощувати зернових. Підприємство повністю не позбудеться запасів готової продукції, що пов'язане із сезонним характером виробництва.

У 2020 році дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги склала 3012 тис. грн., а інша поточна дебіторська заборгованість – 2235 тис. грн. Збільшуються грошові кошти підприємства у 2019 році на 420 тис. грн., або на 124,63%. На кінець 2020 року вони становили 1011 тис. грн., в порівнянні із 2019 роком збільшилися на 254 тис. грн., або на 33,55%. Розглянемо більш детально структурні зміни в оборотному капіталі ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура оборотного капіталу ТОВ «Агро-Жовтень»
за 2018-2020 рр., %**

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
|---|-------|-------|-------|----------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Запаси | 40,02 | 95,18 | 46,97 | 55,16 | -48,21 |
| Готова продукція | 19,67 | 20,97 | 5,30 | 1,29 | -15,67 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 0 | 0 | 52,66 | 0 | 52,66 |
| З бюджетом | 0 | 0 | 0,01 | 0 | 0,01 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 59,98 | 4,82 | 0,36 | -55,16 | -4,46 |
| Оборотні активи | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Як показують розрахунки, найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів ТОВ «Агро-Жовтень» становлять:

- у 2018 році грошові кошти – 59,98%;

- у 2019 році запаси – 95,18%;
- у 2020 році дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - 52,66%.

Доцільно також дослідити співвідношення між нормованим та ненормованим оборотними активами ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018-2020 рр. Питома вага нормативного оборотних активів збільшилась за досліджуваний період з 20,35% у 2018 році до 41,67% у 2020 році. На основі проведеного нами аналізу розробимо моделі фінансування оборотних активів на досліджуваному підприємстві за останні 3 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Модель фінансування оборотних активів ТОВ «Агро-Жовтень»
за 2018-2020 рр.**

| 2018 рік | | |
|--------------------------|------------------------------|--|
| Оборотний капітал | Ок варіативна частина 1,92% | Короткострокові зобов'язання 0,22% |
| | Ок постійна частина 7,53% | |
| Необоротні активи 90,55% | | Довгострокові пасиви та власний капітал 99,78% |
| 2019 рік | | |
| Оборотний капітал | Ок варіативна частина 39,73% | Короткострокові зобов'язання 47,96% |
| | Ок постійна частина 13,81% | |
| Необоротні активи 46,46% | | Довгострокові пасиви та власний капітал 52,04% |
| 2020 рік | | |
| Оборотний капітал | Ок варіативна частина 25,08% | Короткострокові зобов'язання 72,42% |
| | Ок постійна частина 35,10% | |
| Необоротні активи 39,82% | | Довгострокові пасиви та власний капітал 27,58% |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Як показують розрахунки, з роками відбувається перерозподіл у межах оборотних активів – збільшується варіативна його частина. Хоча за даними моделі частка короткострокових зобов'язань у фінансуванні оборотних активів

збільшується (із 1,92% у 2018 році до 25,08%).

Обсяги короткострокової заборгованості зменшились із 0,22% у 2018 році до 72,42% у 2020 році.

Структура товарної продукції може впливати як позитивно, так і негативно на суму прибутку. Якщо збільшиться частка більш рентабельних видів продукції в загальному обсязі її реалізації, то сума прибутку зросте і, навпаки, при збільшенні питомої ваги низькорентабельної чи збиткової продукції загальна сума прибутку зменшиться. Динаміка доходу та прибутку ТОВ «Агро-Жовтень» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка доходу та прибутку ТОВ «Агро-Жовтень»
за 2018-2020 роки, тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Темп приросту | |
|--|-------|-------|-------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 25787 | 33770 | 41523 | 7983 | 7753 | 30,96 | 22,96 |
| Інші операційні доходи | 56 | 4 | 36 | -52 | 32 | -92,86 | 800 |
| Разом доходи | 25843 | 33774 | 41559 | 7931 | 7785 | 30,69 | 23,05 |
| Собівартість реалізованої продукції | 18839 | 25101 | 31578 | 6262 | 6477 | 33,24 | 25,80 |
| Інші операційні витрати | 2299 | 2707 | 3102 | 408 | 395 | 17,75 | 14,59 |
| Разом витрати | 21138 | 27808 | 34680 | 6670 | 6872 | 31,55 | 24,71 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 4705 | 5966 | 6879 | 1261 | 913 | 26,80 | 15,30 |
| Податок на прибуток | | | | | | | |
| Чистий прибуток | 4705 | 5966 | 6879 | 1261 | 913 | 26,80 | 15,30 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має тенденцію до зростання – на 7753 тис. грн., або на 22,96%, загальний дохід збільшився на 7785 тис. грн., або на 23,05%, що спричинило збільшення чистого прибутку на 913 тис. грн., або на 15,3%.

За 2019 рік спостерігається зростання загальних доходів підприємства за

рахунок збільшення:

- чистого доходу на 7983 тис. грн., або на 30,96%,
- зменшення інших операційних доходів 52 тис. грн., або на 92,86%.

Показники рентабельності, що базуються на витратному підході характеризують прибутковість здійснених витрат у процесі діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018- 2020 р., %

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
|--|-------|-------|-------|----------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Рентабельність виробничих витрат | 22,26 | 21,45 | 19,84 | -0,80 | -1,62 |
| Рентабельність операційних витрат | 24,97 | 23,77 | 21,78 | -1,21 | -1,98 |
| Чиста рентабельність продажів | 18,25 | 17,67 | 16,57 | -0,58 | -1,10 |
| Чиста рентабельність сукупного капіталу (усіх активів) | 13,16 | 14,32 | 15,85 | 1,17 | 1,53 |
| Чиста рентабельність власного капіталу | 13,26 | 14,39 | 15,69 | 1,13 | 1,30 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Так, у ТОВ «Агро-Жовтень» знижується ефективність здійснених витрат, про що свідчить зменшення показника рентабельності виробничих витрат із 22,26% у 2018 р. до 19,84% у 2020 р. Рентабельність операційних витрат має тенденцію до спадання із 24,97% у 2018 р. до 21,78% у 2020 р. Так, рентабельність продажів у 2018 році склала 18,25%. У 2020 р. рентабельність продажів становив 16,57%, порівняно із 2019 роком зменшилась на 1,1%. Позитивним є зростання рентабельності капіталу із 13,16% у 2018 році до 15,85% у 2020 році та зростання рентабельності власного капіталу із 13,26% у 2018 році до 15,69% у 2020 році. В цілому діяльність підприємства є ефективною та прибутковою, про що свідчить зростання показників рентабельності та зростання обсягів майна.

2.2. Характеристика складу і структури персоналу ТОВ «Агро Жовтень»

Проаналізуємо склад персоналу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка складу персоналу ТОВ «Агро-Жовтень» за категоріями за 2018–2020 рр., осіб

| Категорії персоналу | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|---|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.: | 32 | 30 | 27 | -2 | -3 | -6,25 | -10 |
| 1. Апарат управління | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Виробничий персонал, усього | 29 | 27 | 24 | -2 | -3 | -6,90 | -11,11 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Як свідчать дані таблиці 2.7, чисельність персоналу має тенденцію до скорочення у 2019 році на 2 особи, а в 2020 році – на 3 особи. В цілому зменшення чисельності персоналу у 2020 році склало 10%. Чисельність апарату управління залишається незмінною – 3 особи. Отже, скорочення чисельності відбувалося за рахунок зменшення чисельності виробничого персоналу із 29 осіб у 2018 році до 24 осіб у 2020 році. Далі проаналізовано вікову структуру працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл працівників ТОВ «Агро-Жовтень» за віковими групами за 2018–2020 рр.

| Вік | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|-------------|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| 20–25 років | 21 | 19 | 11 | -2 | -8 | -9,52 | -42,11 |
| 26–35 років | 8 | 7 | 9 | -1 | 2 | -12,50 | 28,57 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------|---|---|---|---|---|-----|-----|
| 36–40 років | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 41–45 років | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 200 |
| 46–50 років | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 100 | 0 |
| 51–55 років | – | – | 1 | 0 | 1 | – | 100 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

З табл. 2.8 видно, що за 2018-2020 роки найбільше працівників знаходилось у вікових межах 20–25 років. Також найбільші зміни відбуваються саме у цій віковій категорії, тобто рух персоналу спричинений небажанням молодих працівників працювати на аграрному підприємстві. У віковій категорії 26-35 років відбулося збільшення на 2 особи у 2020 році за рахунок переходу осіб із вікової категорії 20-25 років. В цілому по віковій структурі персоналу можна зробити висновок, що найбільш нестійкою є групою є працівники у віці 20-25 років, які є найменш зацікавленими в роботі на підприємстві.

З метою аналізу статевої структури працівників побудовано табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Гендерна динаміка працівників ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018–2020 рр.

| Стать | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|----------|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Жінки | 9 | 8 | 8 | -1 | 0 | -11,11 | 0 |
| Чоловіки | 23 | 22 | 16 | -1 | -3 | -4,35 | -13,64 |
| Разом | 32 | 30 | 27 | -2 | -3 | -6,25 | -10 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Із аналізу табл. 2.9, видно що найбільше на підприємстві працює чоловіків, що обумовлено специфікою діяльності аграрної сфери. Чисельність жінок у 2019-2020 рр. залишається незмінною та складає 8 осіб, що можна пояснити тим, що жінки займають управлінські посади, а зміни в персоналі відбуваються лише у виробничому персоналі. За освітнім рівнем працівники розподілились наступним чином (табл. 2.10):

**Динаміка працівників ТОВ «Агро-Жовтень» за освітнім рівнем
за 2018-2020 рр.**

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|----------------------------------|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Всього працівників, з них мають: | 32 | 30 | 27 | -2 | -3 | -6,25 | -10 |
| – вищу освіту | 27 | 26 | 17 | -1 | -9 | -3,70 | -34,62 |
| – середню спеціальну освіту | 4 | 4 | 9 | 0 | 5 | 0 | 125 |
| – середню освіту | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | -100 | 100 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Із табл. 2.10 видно, що переважна частина працівників мають вищу освіту. У 2020 році із середньою освітою працював лише 1 працівник, а із середньою спеціальною 9 осіб, із вищою – 17 осіб. Далі проаналізовано стаж роботи працівників підприємства (табл. 2.11).

**Розподіл працівників ТОВ «Агро-Жовтень» за стажем роботи
за 2018-2020 рр.**

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|----------------------------|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Всього працівників, з них: | 32 | 30 | 27 | -2 | -3 | -6,25 | -10 |
| – зі стажем до 1 року | 18 | 17 | 9 | -1 | -8 | -5,56 | -47,06 |
| – 1–3 роки | 9 | 8 | 9 | -1 | 1 | -11,11 | 12,5 |
| – 4–5 років | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 50 | 66,67 |
| – 6–10 років | 3 | 2 | 4 | -1 | 2 | -33,33 | 100 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Як видно з табл. 2.11, більша частина працівників працює на підприємстві зі стажем до 1 року, що відповідає віковій структурі персоналу із переважною чисельністю працівників у віці 20-25 років.

Забезпеченість підприємства персоналом повинна бути оптимальна, оскільки як недостача так і надлишок негативно відбивається на роботі підприємства.

Розрахуємо забезпеченість підприємства персоналом у вигляді таблиці 2.12. З даних табл. 2.12 можна зробити висновок, що деякі показники таблиці зростають. Але їхнє зростання є не виправданим. Так наприклад навантаження на одного працівника зросло на 7,28 га, або на 18,52%, але це відбулося внаслідок зменшення числа працюючих в господарстві. Ефективне використання основних фондів зумовило збільшення такого показника, як фондозабезпеченість, з 2018 роком на 0,01 тис. грн., тобто темп росту складає 4,72%.

Таблиця 2.12

Рівень забезпеченості господарства ТОВ «Агро-Жовтень» трудовим потенціалом за 2018-2020 рр.

| Показники | Одиниці виміру | Значення показника | | | 2020 р. в % до 2018 р |
|---|----------------|--------------------|--------|--------|-----------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Навантаження на 1 працівника: | | | | | |
| с/г угідь | га | 39,32 | 41,94 | 46,60 | 18,52 |
| ріллі | га | 37,29 | 34,13 | 42,34 | 13,55 |
| Фондозабезпеченість | грн | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 4,72 |
| Фондоозброєність | грн | 627,13 | 670,53 | 778,33 | 24,11 |
| Кількість працівників на 100 га. сільськогоспо-дарських угідь | чол | 0,39 | 0,42 | 0,47 | 18,52 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Фондоозброєність збільшилася на 151,21 тис. грн., або темп росту становить 24,11%. В цілому господарство ТОВ «Агро-Жовтень» достатньо забезпечено працівниками. В таблиці 2.13 здійснено аналіз показників руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.13

Рух персоналу ТОВ «Агро-Жовтень» за 2018–2020 рр.

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|--|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | абс. | | відн., % | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Середньооблікова чисельність працівників | 32 | 30 | 27 | -2 | -3 | -6,25 | -10 |
| Прийнято | 5 | 3 | 1 | -2 | -2 | -40 | -66,67 |
| Вибуло, у т.ч.: | 4 | 5 | 4 | 1 | -1 | 25 | -20 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|------|------|------|-------|-------|--------|--------|
| – за власним бажанням | 4 | 5 | 4 | 1 | -1 | 25 | -20 |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,28 | 0,27 | 0,19 | -0,01 | -0,08 | -5,19 | -30,56 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,16 | 0,10 | 0,04 | -0,06 | -0,06 | -36,00 | -62,96 |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0,13 | 0,17 | 0,15 | 0,04 | -0,02 | 33,33 | -11,11 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,28 | 0,27 | 0,19 | -0,01 | -0,08 | -5,19 | -30,56 |
| Коефіцієнт відновлення працівників | 1,25 | 0,6 | 0,25 | -0,65 | -0,35 | -52 | -58,33 |
| Коефіцієнт постійності кадрів | 0,98 | 1 | 1 | 0,02 | 0 | 2,04 | 0 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Коефіцієнт загального обороту зменшується із з 0,28 у 2018 році до 0,19 у 2020 році за рахунок поступового зменшення кількості прийнятих працівників та звільнених. Коефіцієнт обороту по прийому має невисокі значення: у 2018 році – 0,16, а в 2020 році – 0,04. Тобто у 2020 році було прийнято 4% працівників від середньооблікової чисельності.

Коефіцієнт обороту по вибуттю вказує на те, що частка звільнених становила 15% від середньооблікової чисельності. Згідно даних таблиці 2.19, на підприємстві спостерігається невисока плинність кадрів, що є свідченням ефективної кадрової політики та системи мотивації персоналу.

Задачею проведення аналізу динаміки продуктивності праці є оцінка результативності праці працівників підприємства та її відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства. Розрахунки представлено у вигляді таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Аналіз продуктивності праці ТОВ «Агро-Жовтень»
за 2018-2020 рр.**

| Найменування показника | Один. виміру | Роки | | | Відхилення | |
|---|--------------|----------|----------|----------|----------------|-------------|
| | | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | абсолютне, +/- | відносне, % |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 25787 | 33770 | 41523 | 15736 | 61,02 |
| 2. Середньооблікова кількість штатних працівників | осіб | 32 | 30 | 27 | -5 | -15,63 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------|--------|---------|---------|--------|--------|
| 3. Середньооблікова кількість ПВП | осіб | 29 | 27 | 24 | -5 | -17,24 |
| 4. Продуктивність праці (п.1./п.2) | тис. грн. | 805,84 | 1125,67 | 1537,89 | 732,05 | 90,84 |
| 4. Продуктивність праці ПВП (п.1./п.3) | тис. грн. | 889,21 | 1250,74 | 1730,13 | 840,92 | 94,57 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

За результатами аналізу табл. 2.14, можна відзначити зростання рівня продуктивності праці як середньооблікового персоналу так і робітників на 90,84% та 94,57% відповідно. Дане зростання відбулося за рахунок збільшення доходів підприємства та скорочення чисельності персоналу із 32 осіб у 2018 році до 27 осіб у 2020 році. На ТОВ «Агро-Жовтень» відбувалося щорічне поступове зростання продуктивності праці. Позитивним є підвищення темпу зростання продуктивності.

В цілому, можна зробити висновок, що праця персоналу підприємства використовується ефективно, завдяки чому зростає і ефективність діяльності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності впливу методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень»

В роботі досліджено методику оцінки методів управління персоналом. З цією метою використовуємо метод експертного опитування, де у якості експертів виступають керівники вищої і середньої ланки управління ТОВ «Агро Жовтень». За результатами оцінки думок 16 експертів були встановлені наступні показники.

1. Сума балів, що присвоюється S_p :

$$S_p = \sum_{j=1}^m b_{ij}, \quad (2.1)$$

де – m – кількість експертів;

b_{ij} – бал;

i – номер чинника;

j – номер, що присвоюється експерту (от 1 до 36).

При цьому середні суми рангів – T_p при n чинниках:

$$T_p = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m b_{ij} . \quad (2.2)$$

Відбір значущих чинників із загальної сукупності (угруповання) здійснювався за середнім рангом \bar{b} . З цією метою було побудовано діаграму ранжирування вагових коефіцієнтів чинників, що впливають на якість методів управління персоналом підприємства (рис. 2.2).

Середній ранг визначався за формулою:

$$\bar{b} = \frac{b_{ij}^{\max} + b_{ij}^{\min}}{2} , \quad (2.3)$$

де b_{ij}^{\max} – максимальний оцінний бал у ранжировальній низці; b_{ij}^{\min}

– мінімальний оцінний бал у ранжировальній низці.

Визначення вагових коефіцієнтів факторів, що впливають на якість методів управління персоналом підприємства дозволяє ранжирувати ці чинники за рівнем їх впливу на якість методів управління персоналом підприємства. Це дозволить деталізувати критерії якості методів управління персоналом підприємства, що є основою для побудови функціональної моделі управління персоналом підприємства та методів управління персоналом підприємства в цілому.

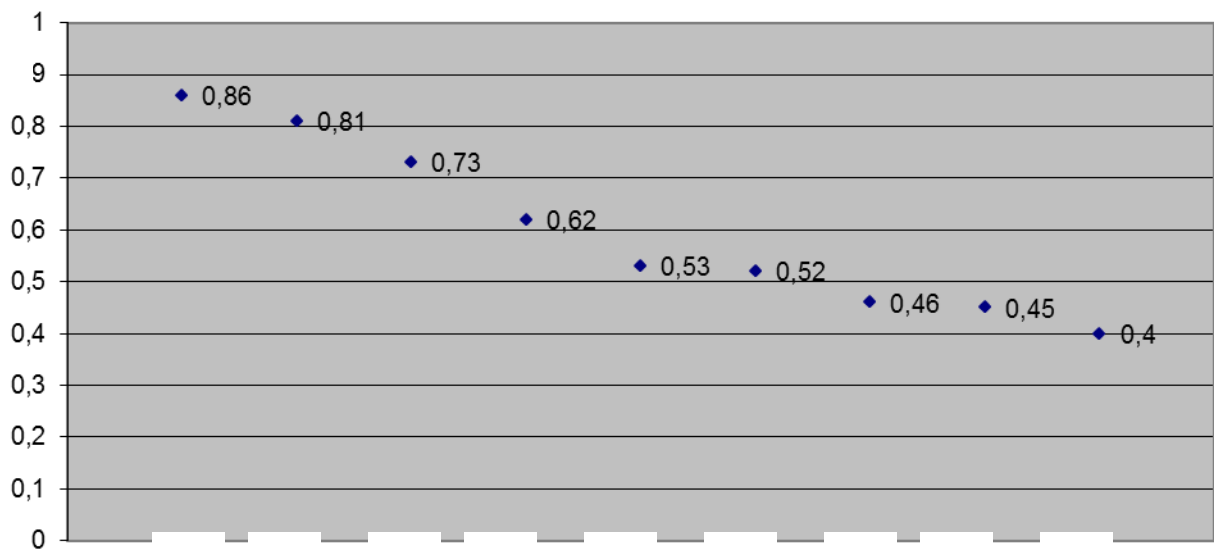


Рис. 2.2. Вагові коефіцієнти факторів, що впливають на методи управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

На основі використання методу експертних оцінок з урахуванням проведеного ранжирування думок експертів, в роботі наведено функціональну модель управління персоналом підприємства, що містить основні блоки, критерії першого рівня і розширені критерії другого рівня (табл. 2.15).

На розгляд експертам був поданий перелік чинників по кожному з блоків функціональної моделі управління персоналом підприємства, що і стало підґрунтям для визначення критеріїв першого рівня. Для більш достовірного і ретельного аналізу представлених в табл. 2.15 чинників наведемо більш докладну класифікацію – критеріїв другого рівня, які мають своє значення та відповідно оцінюються за п'ятибальною шкалою. До них відносять: формування кадрової політики, планування чисельності персоналу, відбір та найм персоналу, проведення атестаційних процедур, адаптація та організація трудової діяльності персоналу, програми навчання персоналу, створення кадрового резерву та ротація персоналу, мотивація і стимулювання праці, формування організаційної культури досліджуваного підприємства.

Функціональна модель методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень»

| Блоки моделі управління персоналом підприємства | Критерії першого рівня | Критерії другого рівня |
|--|---|---|
| 1. Формування кадрової політики підприємства | 1.1. Поточний стан кадрової політики (К1) | 1.1.1. Узгодженість кадрової політики із стратегічною метою підприємства; 1.1.2. Вплив зовнішнього середовища на кадрову політику; 1.1.3. Зв'язок кадрової політики з галузевою специфікою підприємства |
| 2. Планування чисельності персоналу з урахуванням стратегії підприємства | 2.1. Відповідність цілям і завданням розвитку підприємства (К2) | 2.1.1. Перспективна потреба в персоналі (з урахуванням стратегії підприємства); 2.1.2. Формування штатного розкладу; 2.1.3. Зміна кадрового потенціалу підприємства відповідно до стратегії його розвитку |
| 3. Відбір і найом персоналу | 3.1. Забезпечення потреб підприємства у персоналі (К3) | 3.1.1. Ефективні методи відбору і найму персоналу; 3.1.2. Забезпеченість вакансій кваліфікованими управлінськими кадрами; 3.1.3. Результативність оцінних процедур при наймі персоналу |
| 4. Проведення атестаційних процедур | 4.1. Оцінка персоналу (К4) | 4.1.1. Форми й методи проведення атестації; 4.1.2. Періодичність проведення атестацій; 4.1.3. Результативність атестаційних процедур; 4.1.4. Прийняття рішень за наслідками атестації |
| 5. Адаптація і організація трудової діяльності персоналу | 5.1. Адаптація персоналу і організація праці (К5) | 5.1.1. Форми і методи адаптації персоналу; 5.1.2. Діагностика ефективності процесу адаптації; 5.1.3. Оцінка ефективності організації праці |
| 6. Навчання персоналу | 6.1. Форми й методи навчання персоналу (К6) | 6.1.1. Відповідність форм навчання стратегічним цілям підприємства; 6.1.2. Вартість навчання; 6.1.3. Оцінка ефективності навчання |
| 7. Створення кадрового резерву, ротация персоналу | 7.1. Проектування управлінської діяльності (К7) | 7.1.1. Оцінка управлінського персоналу; 7.1.2. Визначення потреби в створенні кадрового резерву; 7.1.3. Створення схем заміщення посад; 7.1.4. Оцінка методів роботи з кадровим резервом |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| 8. Мотивація і стимулювання праці персоналу | 8.1. Створення форм стимулювання персоналу (К8) | 8.1.1. Оцінка рівня і структури оплати праці; 8.1.2. Створення системи мотивації праці; 8.1.3. Оцінка ефективності мотивації праці |
| 9. Формування організаційної культури | 9.1 Відповідність організаційної культури цілям і специфіці діяльності підприємства (К9) | 9.1.1. Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі; 9.1.2. Формування ефективного стилю управління; 9.1.3. Оцінка рівня соціальної напруженості в колективі |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Оцінка якості методів управління персоналом підприємства здійснюється за наступною формулою:

$$E = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^9 (a_j b_{ij}) / 5n, \quad (2.5)$$

де E – рівень якості методу;

$i = 1, 2 \dots n$ – кількість експертів;

$j = 1, 2 \dots 9$ – кількість якостей, що оцінюється;

a_j – вагомість j -ї якості;

b_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості (за п'ятибальною шкалою)

$5n$ – максимальна кількість балів, що може виставити кожен з експертів (5 балів * n експертів).

Таблиця 2.16

Опитування експертів щодо ефективності методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень» в 2019р.

| Показники | Вагові значення | Експерти | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| K1 | 0,11 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 0,44 |
| K2 | 0,15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0,35 |
| K3 | 0,11 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 0,44 |
| K4 | 0,12 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 0,42 |
| K5 | 0,13 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0,39 |
| K6 | 0,07 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0,22 |
| K7 | 0,09 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0,32 |
| K8 | 0,1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0,41 |
| K9 | 0,12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0,32 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Наведемо приклад розрахунку значення по показникам:

Поточний стан кадрової політики (K1)

$$K1 = \frac{0,11 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 5 + 0,11 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 5 + 0,11 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 5}{10} =$$

$$= \frac{4,44}{10} = 0,44$$

Відповідність цілям і завданням розвитку підприємства (К2)

$$K2 = \frac{0,15*2 + 0,15*3 + 0,15*3 + 0,15*3 + 0,15*3 + 0,15*2 + 0,15*2 + 0,15*2 + 0,15*2 + 0,15*1}{10} =$$

$$= \frac{3,45}{10} = 0,35$$

Забезпечення потреб підприємства у персоналі (К3)

$$K3 = \frac{0,11*3 + 0,11*4 + 0,11*4 + 0,11*3 + 0,11*4 + 0,11*4 + 0,11*4 + 0,11*5 + 0,11*5 + 0,11*4}{10} =$$

$$= \frac{4,44}{10} = 0,44$$

Оцінка персоналу (К4)

$$K4 = \frac{0,12*4 + 0,12*3 + 0,12*4 + 0,12*3 + 0,12*4 + 0,12*4 + 0,12*3 + 0,12*2 + 0,12*3 + 0,12*5}{10} =$$

$$= \frac{4,2}{10} = 0,42$$

Адаптація персоналу і організація праці (К5)

$$K5 = \frac{0,13*2 + 0,13*4 + 0,13*3 + 0,13*2 + 0,13*3 + 0,13*2 + 0,13*3 + 0,13*4 + 0,13*3 + 0,13*4}{10} =$$

$$= \frac{3,9}{10} = 0,39$$

Форми й методи навчання персоналу (К6)

$$K6 = \frac{0,07*3 + 0,07*2 + 0,07*4 + 0,07*3 + 0,07*3 + 0,07*2 + 0,07*3 + 0,07*4 + 0,07*3 + 0,07*4}{10} =$$

$$= \frac{2,17}{10} = 0,22$$

Проектування управлінської діяльності (К7)

$$K7 = \frac{0,09*5 + 0,09*3 + 0,09*2 + 0,09*3 + 0,09*4 + 0,09*5 + 0,09*3 + 0,09*3 + 0,09*4 + 0,09*4}{10} =$$
$$= \frac{3,24}{10} = 0,32$$

Створення форм стимулювання персоналу (К8)

$$K8 = \frac{0,1*4 + 0,1*5 + 0,1*5 + 0,1*4 + 0,1*4 + 0,1*4 + 0,1*4 + 0,1*3 + 0,1*4 + 0,1*4}{10} =$$
$$= \frac{4,1}{10} = 0,41$$

Відповідність організаційної культури цілям і специфіці діяльності підприємства (К9)

$$K9 = \frac{0,12*3 + 0,12*3 + 0,12*2 + 0,12*3 + 0,12*3 + 0,12*2 + 0,12*3 + 0,12*3 + 0,12*2 + 0,12*3}{10} =$$
$$= \frac{3,24}{10} = 0,32$$

Середнє значення по показниках буде дорівнювати:

$$\bar{K} = \frac{0,44 + 0,35 + 0,44 + 0,42 + 0,39 + 0,22 + 0,32 + 0,41 + 0,32}{9} = 0,37$$

Аналогічно проводимо розрахунок за 2020 рік.

На основі проведеної оцінки якості методів управління персоналом підприємства оцінено сучасні методи управління персоналом підприємства, які містять характеристики кадрового потенціалу підприємства та впливають на якість методів управління персоналом підприємства, критерії їх оцінки. Використання процедури оцінки якості методів управління персоналом підприємства дало змогу визначити вплив окремих чинників на якість методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень».

Результати оцінки якості методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень» в 2019-2020 рр. подані у табл. 2.17.

**Ефективність методів управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень» в
2019-2020 рр.**

| Критерії ефективності методів управління персоналом підприємств | Поточний стан кадрової політики підприємства | Відповідність цілям і завданням розвитку підприємства | Забезпечення потреб підприємства у персоналі | Оцінка персоналу | Адаптація персоналу і організація праці | Форми і методи навчання персоналу | Проектування управлінської діяльності | Створення ефективних форм стимулювання персоналу | Відповідність організаційної культури цілям і специфіці | Середнє значення |
|---|--|---|--|------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---|------------------|
| | К ₁ | К ₂ | К ₃ | К ₄ | К ₅ | К ₆ | К ₇ | К ₈ | К ₉ | К _{ср} |
| 2019 р. | 0,45 | 0,34 | 0,43 | 0,42 | 0,39 | 0,22 | 0,32 | 0,41 | 0,33 | 0,41 |
| 2020 р. | 0,48 | 0,42 | 0,45 | 0,46 | 0,41 | 0,39 | 0,36 | 0,43 | 0,38 | 0,47 |

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Агро-Жовтень»

Як свідчать дані табл. 2.17, у 2019-2020 рр., параметри якості методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень» оцінюються в діапазоні від 0,22 до 0,48, що дозволяє зробити висновок про те, що управлінню персоналом все ще не приділяється достатньо уваги.

Проте, як свідчать дані експертного опитування щодо методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень», якість методів управління персоналом в 2019 р. порівняно з попереднім роком в середньому підвищилась, що зумовлено підвищенням інтересу до управління персоналом в цілому та його окремих складових зокрема, впровадженням нових форм кадрової роботи підприємства, підвищенням рівня управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень». Шляхом ранжирування вагових коефіцієнтів чинників, що впливають на рівень абсолютної ефективності методів управління персоналом підприємства, наведено функціональну модель методів управління персоналом підприємства, що містять основні блоки, критерії першого рівня і розширені критерії другого рівня. На підставі даних, які одержано в результаті опитування експертів, проведена оцінка ефективності методів управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АГРО ЖОВТЕНЬ»

3.1. Основні напрями використання інноваційних методів управління персоналом

На сьогодні інноваційні методи управління персоналом широко використовуються в зарубіжних компаніях. Тоді як класичні економічні, адміністративні та соціально-психологічні втрачають свою актуальність. Це обумовлено розвитком персоналу як індивіда, який прагне до постійного самовдосконалення, просування по кар'єрній сходинці та визнання як висококваліфікованого персоналу. Тому необхідно розглянути саме інноваційні методи управління персоналом в ТОВ «Агро Жовтень», які забезпечать максимальний розвиток персоналу та відповідно його віддачу.

Розглянемо основні інноваційні підходи до методів управління персоналом, які включають:

- скринінг;
- хедхантинг;
- аутсорсинг;
- корпоративний університет;
- кадровий аудит;
- мотивація персоналу в режимі он-лайн.

Скринінг та хедхантинг відносяться до методів добору персоналу, які широко використовуються на зарубіжних підприємствах.

Скринінг – це сучасна технологія підбору кадрів, яка передбачає так званий «поверхневий підбір». За даним методом добору використовуються формальні ознаки: вік, освіта, стать, досвід роботи у відповідній сфері. Скринінг здійснюють самі підприємства за допомогою запитів до служби зайнятості, розміщення

оголення про відкриту вакансію на відповідну посаду в ЗМІ, Інтернеті.

Скринінг здійснюють з наступними етапами:

- аналіз ринку актуальних відкритих вакансій;
- аналіз вимог до кандидата та запропонованих умов працевлаштування;
- прямий пошук та первинний відбір кандидатів;
- оцінка резюме;
- організація проведення співбесіди;
- прийняття рішення стосовно найму кандидата, який аналізується.

Ймовірність вдалого закриття відкритої вакансії при використанні скринінгу становить 5-10%.

Хедхантинг – це наступний метод підбору персоналу, який використовуються здебільшого для пошуку висококваліфікованих спеціалістів, які володіють унікальними компетенціями (в більшості випадків – це пошук управлінців та спеціалістів).

Використання хедхантингу, на відміну від скринінгу, точно враховує потреби підприємства в персоналі та здійснюється шляхом прямого контакту з кандидатом (як альтернатива може використовуватися нетворкінг).

Нетворкінг застосовують, коли підприємство знає яких працівників не варто залучати, і на якому робочому місці вони працюють зараз. Тому залучаються рекрутингові агентства, які через знайомих знаходять потрібного кандидата.

Особливістю хедхантингу є те, що клієнту надають додаткові послуги, такі як інформаційні чи консалтингові. Хедхантинг проходить за наступними етапами:

- аналіз потреби підприємства в додатковому персоналі;
- оцінка ринку трудових ресурсів та добір необхідних працівників;
- підготовка співбесіди при особистому контакті з кандидатом на посаду;
- підписання контракту та гарантійний супровід.

Використання хедхантингу є досить дорогою послугою. У зарубіжній практиці вартість хедхантингу становить близько 30% річного заробітку

працівника, якого прийнято на роботу при використанні даного виду добору персоналу.

Основними перевагами та недоліками використання хедхантингу на підприємствах є:

Характерно, що практична реалізація хедхантингу має свої недоліки та переваги:

- висока вартість послуги хедхантингу;
- висока ймовірність добору необхідного працівника із зазначеними компетенціями;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- існує ймовірність переманити не окремого спеціаліста, і цілу команду спеціалістів, що принесе значні збитки підприємству.

Аутсорсинг, як сучасна форма ділових відносин, пов'язана з розвитком спільного підприємництва і кооперування, яка базується на довгострокових стратегічних рішеннях і має ряд особливостей, а саме: стратегічний характер прийняття рішень, тривалий час кооперації між партнерами, високий рівень довіри між ними, наявність можливості для вибору партнерів [48, с. 36].

Аутсорсинг – це передача сторонній організації функціональних блоків, пов'язаних як з основною, так і з допоміжною діяльністю. Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються в аутсорсинг, є функції управління персоналом (підбір персоналу, навчання, кадрове діловодство, лізинг персоналу), правове забезпечення, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, управлінський консалтинг, маркетингові дослідження, рекламні та РК послуги, охорона, ІТ – забезпечення, адміністрування корпоративними інтернет-сайтами.

Використання аутсорсингу персоналу дозволяє підвищити ефективність виконання бізнес-функцій підприємств у різних сферах: інформаційній, виробничій, логістичній, постачання, збуту готової продукції, фінансовій, управління персоналом, охоронній та інших. Практичне застосування аутсорсингу допомагає підприємствам розв'язати проблеми функціонування і розвитку в ринкових умовах шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов

зовнішнього середовища, покращення якості продукції і послуг, зменшення ризиків.

У той же час при використанні аутсорсингу слід пам'ятати про недоліки і ризики, зокрема такими є: передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки», ризик зниження ефективності праці власного персоналу, суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера (у випадку недоброчесності або банкрутства аутсорсера), зростання вартості функції, що передана на аутсорсинг (у разі підвищення цін на послуги), існує висока вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами та використання ними переваг свого монопольного становища при взаємодії із замовником послуг.

Використання аутсорсингу в господарській діяльності промислових підприємств супроводжуються як певними вигодами, так і загрозами, перелік яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні вигоди та загрози від використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства

| Основні вигоди | Визначення |
|---|---|
| Отримання економічного ефекту | Вартість виконання переданих на аутсорсинг функцій є меншою за рахунок ефекту масштабу, що досягається при виконанні надавачем послуг однотипних операцій для великої кількості клієнтів, ніж утримання підприємством свого фахівця, спеціалізованого у вузькій предметній області. |
| Можливість концентрації на ключових компетенціях | Концентрація на основній діяльності, що дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищуючи ефективність роботи компанії постійним покращенням таких показників, як вартість, якість, сервіс, тимчасові витрати. |
| Можливість зменшення інвестування в основні фонди | Аутсорсинг знижує необхідність інвестування коштів в розвиток основних фондів, пов'язаних з другорядними і непрофільними функціями, тим самим забезпечуючи інвестування в розвиток основних фондів. |
| Підвищення гнучкості підприємства | Можливість пристосування сфери діяльності до зовнішнього середовища |
| Доступ до додаткових ресурсів | Аутсорсинг дає можливість підприємству скористатися додатковими ресурсами, доступ до яких у іншому випадку був би неможливий, наприклад, при розширенні сфери діяльності підприємства або при створенні нової компанії. |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Скорочення штату працівників і витрат на утримання приміщення | При аутсорсингу підприємство виводить «нерентабельних» працівників за штат. Робота фахівця оплачується лише тою мірою, наскільки вона необхідна. Відмова від «простою» приміщень. |
| Підвищення цінності бренду | Підприємство-замовник послуг може поліпшити репутацію і збільшити цінність бренду в результаті більш якісного обслуговування її клієнтів сторонньою спеціалізованою компанією. |
| Обмеження економічного ризику | Аутсорсингова компанія надає гарантію професійної відповідальності, виконання робіт і послуг вчасно та якісно |
| Зниження конфіденційності інформації | Використання аутсорсингу завжди супроводжується передачею важливої інформації про підприємство в «чужі руки» |
| Імовірність зростання втрат | У випадку недобросовісності або банкрутства надавача послуг підприємство-замовник послуг несе суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера. |
| Зростання вартості виконання функції | У випадку підвищення цін на послуги зростає вартість виконання функції, що передана на аутсорсинг |

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.68]

Як бачимо, розвиток і використання аутсорсингу поряд із перевагами супроводжується і недоліками. Тим не менше вплив перших є істотно сильнішим, тому роль аутсорсингу в сучасних умовах і кількість бізнес-функцій, які передаються на аутсорсинг, зростає. Проте в кожному конкретному випадку менеджмент компанії повинен тільки на основі економічних розрахунків визначати доцільність використання аутсорсингу.

Враховуючи вище зазначене, процес ухвалення рішення про передачу окремих логістичних послуг на аутсорсинг повинен бути економічно обгрунтованим, доцільним та контрольованим і передбачати нижчезазначені етапи роботи:

1. Визначення потенційних функцій для передачі в аутсорсинг.
2. Оцінювання власних можливостей компанії стосовно виконання даних функцій.
3. Дослідження ринку послуг із аутсорсингу виокремленої функції з метою визначення потенційних партнерів.
4. Визначення потенційних партнерів по аутсорсингу.

5. Дослідження доцільності і можливості передачі функції в аутсорсинг.
6. Вибір кандидатів на переговори.
7. Оцінка ефекту від впровадження аутсорсингу.
8. Зіставлення внутрішніх і зовнішніх можливостей.
9. Прийняття рішення «робити самому чи купувати?» та його юридичне оформлення.

10. Прийняття управлінського рішення щодо «старого» персоналу.

11. Розробка механізмів контролю за діяльністю аутсорсингової компанії.

Про переваги використання аутсорсингу свідчать результати численних досліджень. Наприклад, дослідження, проведені на швейцарських підприємствах, показали позитивну кореляцію діапазону аутсорсингу і рентабельності продажу. Підприємства з більшою часткою аутсорсингу у процесі виготовлення мали вищу рентабельність продажу. Результати цих досліджень представлені на рис. 3.1.

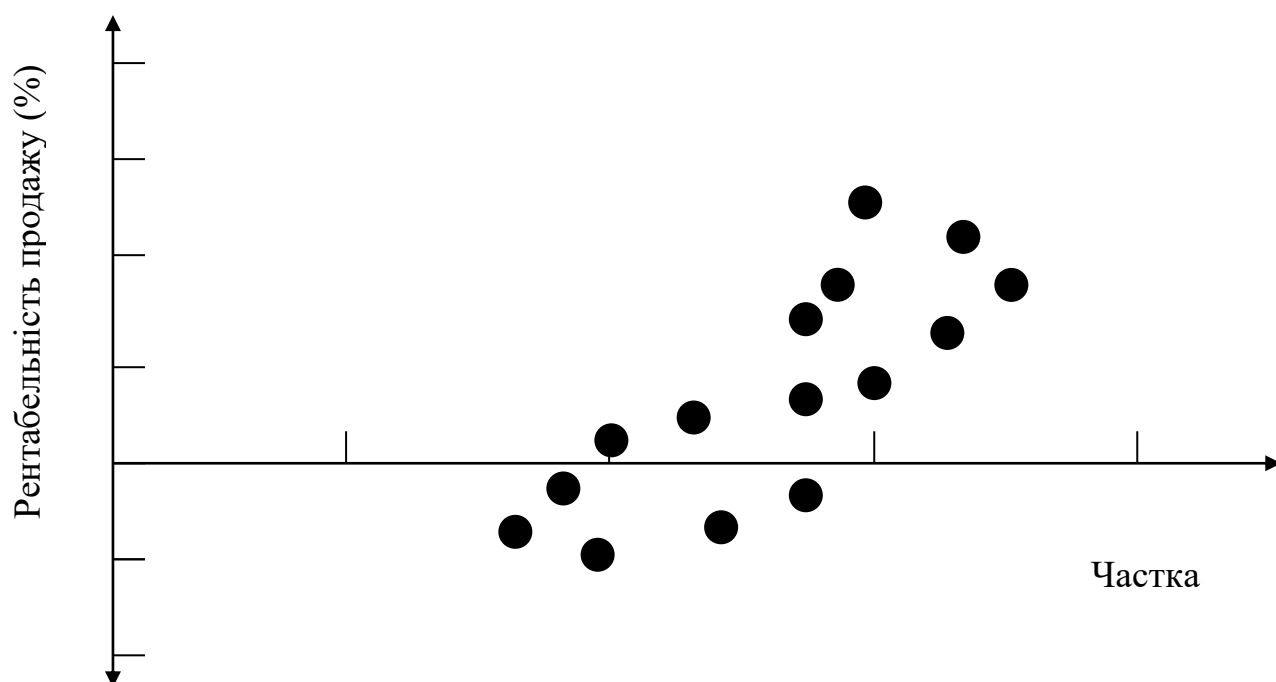


Рис. 3.1. Залежність між аутсорсингом та рентабельністю

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.73]

Аналіз динаміки надання аутсорсингових послуг на світовому ринку дозволяє прослідкувати такі тенденції:

Тенденція 1. Посилення конкуренції щодо спеціалізації та диференціації серед аутсорсерів. Це призводить до зниження витрат замовників послуг.

Тенденція 2. Зміна структури ринку. Аутсорсери розширюють перелік послуг, які можуть надавати.

Тенденція 3. Зміна спрямування фірмової стратегії: від скорочення витрат до підвищення вартості в ділових операціях.

Функції управління персоналом часто (77%) виокремлювані зі структури підприємства. Менші підприємства (які мають менше 500 працівників) є більш схильними до виокремлень у цій сфері (81%), ніж підприємства з більшою зайнятістю (69%). Найчастіше виокремлюваними функціями з галузі управління персоналом є функції тимчасової зайнятості (57,3%) і зарплат (38,4%). У галузі управління персоналом найважливішим мотивом виокремлень є спрямованість на скорочення часу діяльності (72,2%) і зменшення витрат (70,1%). Домінують тут короткострокові угоди (58%).

На сьогодні корпоративні університети перебувають на стадії становлення та використовуються, здебільшого, на великих підприємствах, яким характерний розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Розвиток корпоративних університетів, як методу управління персоналом, набув свого поширення в 50-ті роки ХХ століття в США та Західній Європі. Перший корпоративний університет було започатковано General Electric у 1956 році. В Україні корпоративні університети використовують «COMFY», «МТІ», «Миронівський Хлібопродукт», «Нова Пошта», «УкрАВТО», «Фокстрот», «Ernst & Young» та активно запроваджують корпоративну освіту на своїх підприємствах.

Корпоративний університет – це система навчання персоналу, яка об'єднана загальною концепцією розвитку підприємства та спрямована на всі рівні персоналу підприємства. Основними завданнями корпоративного університету являються:

- генерація ідей;
- формування кадрового резерву підприємства;
- формування єдиних корпоративних цінностей та єдиного вектору розвитку для досліджуваного підприємства;

- системне управління знаннями персоналу підприємства;
- стимулювання постійного розвитку підприємства.

Питання сутності та особливостей аудиторського підходу до дослідження управління персоналом, застосування аудиту персоналу в якості діагностичного метода підвищення ефективності роботи підприємства детально не аналізуються і через те потребують подальшої розробки.

Під об'єктом аудиту персоналу слід розуміти систему персоналу підприємства як соціотехнічної системи. Конкретизується об'єкт аудиту персоналу у формі системи управління персоналом.

Предметом аудиту персоналу є ефективність системи управління персоналом підприємства.

Відмінними рисами аудиту персоналу є:

- націленість на загальну організаційну ефективність;
- формальність програми перевірки, процедур і висновків;
- незалежність аудитора по відношенню до підприємства і професіоналізм у виконанні перевірки.

Аудит персоналу займає особливе місце в системі напрямів аудиторської діяльності в рамках управлінського аудиту. Виконуючи інтегровану роль управління персоналом на підприємстві, в ході аудиту персоналу досліджуються питання управління персоналом, підприємством в цілому (підконтрольні вищому рівню управління персоналом), лінійного управління підлеглими організаційними функціями (трудовими колективами) у розрізі його об'єктів, і функціональної (технічної) роботи організаційних функцій (також підрозділи з управління персоналом). Напрями управлінського аудиту, які взаємопов'язані з аудитом персоналу, можуть відповідно бути названі аудитом управління підприємством, аудитом лінійного управління і аудитом організаційних функцій (рис. 3.2).

Аудит персоналу займає проміжне положення сфери управління персоналом, яке передбачає виключно наукові цілі і абстраговані від комерційного використання результатів досліджень, і консультуванням як видом комерційної діяльності, основною характеристикою якого є отримання прибутку.

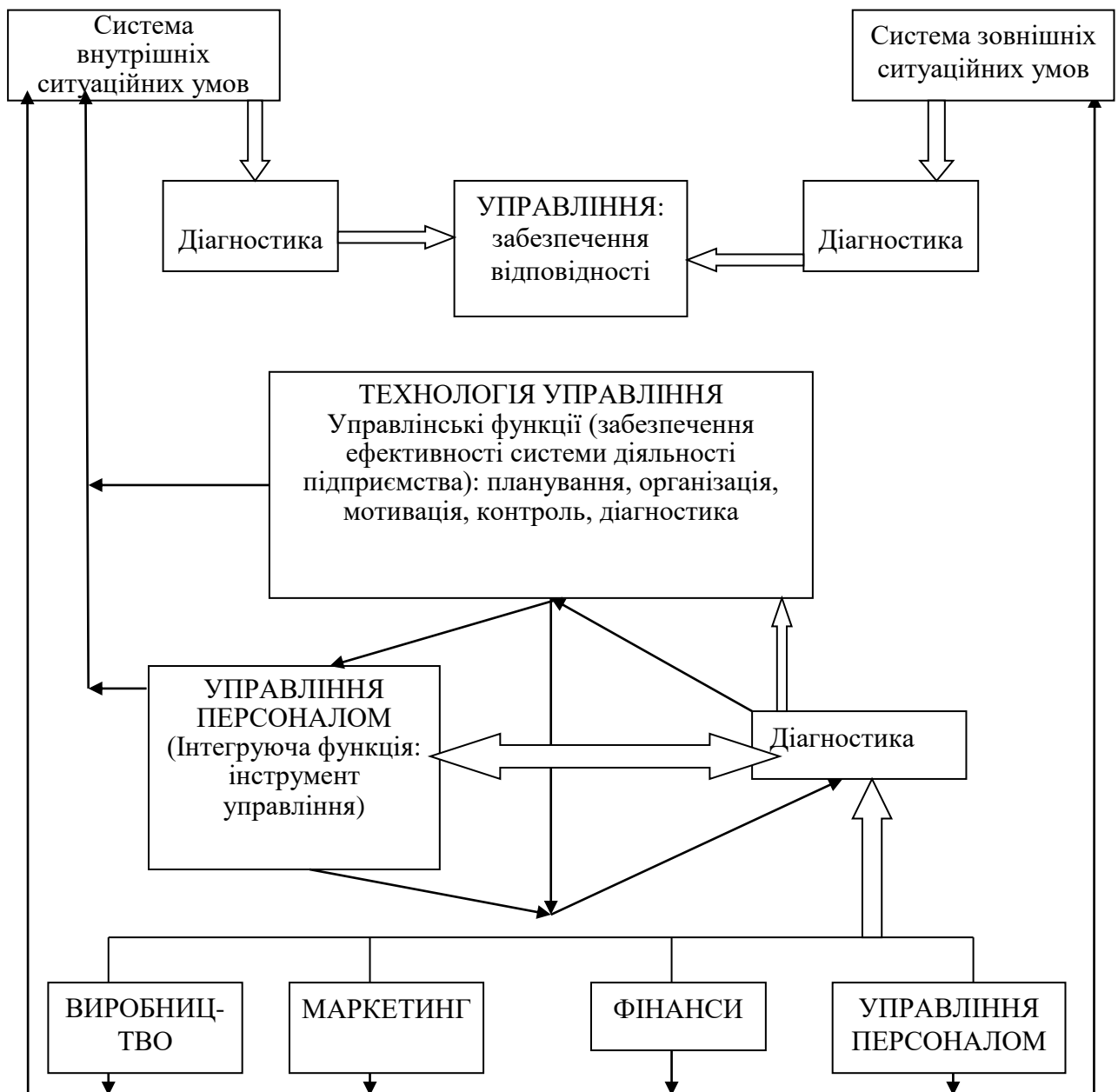


Рис. 3.2. Система управління ТОВ «Агро Жовтень»

Примітки:

—1.—> Напрямок управління (визначення стану)

⇔2⇔ Напрямок інформаційного потоку при діагностичній роботі.

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.96]

На відміну від консультування, аудит забезпечує свій комерційний успіх виключно суворим слідуванням стандартам поведінки мотиваційно-аудиторської діяльності, виконання яких забезпечує дотримання принципів наукового дослідження.

Дані, які зібрані командами-аудиторами в організаціях-клієнтах в ході виконання завдань, можуть служити науковим цілям, за умови дотримання вимог конфіденційності.

Таким чином, результати аудиту можуть стати реальною базою удосконалення практичного стану в області управління персоналом при чітко розподілених функціях.

Велике значення має комплексне аудиторське обслуговування, яке передбачає тісне співробітництво між підприємствами і аудиторською фірмою протягом всього фінансового року. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми в ході щоквартальних поточних перевірок і уникати виникнення екстремальних та конфліктних ситуацій при звітуванні.

В рамках комплексного обслуговування клієнтам, як правило, пропонується широкий спектр консультаційних та інформаційних послуг, які істотно полегшують роботу підприємства. Крім того, комплексна діагностика є досить дорогою, а поетапний розподіл витрат на неї протягом всього року дозволяє знизити негативний вплив цього фактора на структуру балансу підприємства.

Тривале співробітництво з клієнтами дозволяє провести детальний аналіз роботи персоналу підприємства, чітко визначити «вузькі» місця її організаційної структури.

Комплексний аналіз роботи персоналу, балансу, фінансових показників, нормативів ліквідності дозволяє дати об'єктивну оцінку діяльності підприємства, прогноз його функціонування на майбутній звітний період, виявити причини виникнення негативних ситуацій. На основі зроблених висновків пропонуються можливі шляхи усунення виявлених недоліків. В процесі аналізу широко застосовується системний підхід, економіко-стохастичні методи, методи порівняння і групування.

Консультаційні послуги надаються клієнтам на всіх етапах аудиторської перевірки. При цьому використовуються різні форми задоволення запитів – як оперативного, з виїздом в офіс, так і за письмовими запитами.

Щоб описати функцію аудиту персоналу, іноді використовують терміни «аудит промислових відносин», «аудит відносин між персоналом і між підприємцями і персоналом». Аудит персоналу є істотним інструментом для змін і покращень в ній.

В процесі радикальних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

- 1) зміна стратегії підприємства, яка орієнтована на нову продукцію і нові ринки;
- 2) зміна компетентності підприємства, включаючи систему управління, структуру, вміння і знання, навички персоналу;
- 3) зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності і розподіл влади.

Центральна команда аудиту може вивчати підрозділи підприємства чи головний об'єкт, або проводити спеціальну перевірку з метою підтвердження того, що підприємство виконує загальнодержавні закони в таких областях як «рівні умови зайнятості».

Перевірка може використовуватись і для вивчення виконання керівниками своїх обов'язків по відношенню до персоналу.

Перша причина, за якою актуалізується роль аудиту персоналу як методу діагностики роботи персоналу – це розгляд його як єдиного інструменту для покращення функціонування персоналу і удосконалення роботи самого підприємства в цілому.

Протягом останнього десятиріччя більшість крупних підприємств визнало важливість вирішення проблем з приводу ефективного управління персоналом. Проблеми, які спричиняють неефективну діяльність підприємства чи відбиваються на його прибутках доводять необхідність створення професійного відділу з управління персоналом, підвищення якості і статусу персоналу підприємства.

Друга причина переваги аудиторської форми дослідження полягає у тому,

що професійне функціонування персоналу за допомогою аудиту забезпечується, допомагає підприємству досягти своїх управлінських цілей.

Третя причина – усвідомлення, що основна робота персоналу повинна виконуватись якісно, перевірки розглядаються як засіб підвищення рівнів компетенції на підприємстві в цілому.

Починати зміни доцільно з діагностики персоналу, прогнозу поведінки працівників, створення «опорної бази» з числа прибічників розробки і включення в план впровадження нововведень заходів з усунення негативних наслідків, опору. Персонал, який проводить аудит, поділяється на три категорії, які мають справу з функціонуванням персоналу, безпосереднім керівником та самим персоналом (оплата, підбір, комунікації).

Зміст аудиторської роботи за категоріями персоналу представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зміст аудиторської роботи за категоріями персоналу

| Персонал підприємства | Керівний підрозділ з управління персоналом | Підрозділи з управління персоналом |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – рух персоналу протягом десятиріччя; – можливі майбутні перетворення; – розмір штату, звіти про взаємовідносини, розподіл відповідальності; – роль, авторитет, влада відділу кадрів на думку персоналу; – основні цілі персоналу; – особистий досвід кожного професійного робітника, відділу кадрів і плани його розвитку; – процес планування роботи персоналу; – інформаційний контроль, звітність, контрольна система | <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування для персоналу; – власні цілі персоналу; – перешкоди досягнення мети; – роль, влада і авторитет персоналу на думку керівника; – внесок персоналу; – особиста відповідальність керівника; – передбачувані необхідні зміни в політиці, процедурах; – роль, відповідальність і проблеми з зарплатнею, наймом, розвитком, безпекою, комунікаціями, профспілками; – проблеми персоналу, які виявив керівник | <ul style="list-style-type: none"> Звичайні підрозділи (відділи) персоналу – комунікації, прийом і розміщення на посади, розвиток і навчання, безпеки і медичних питань, преміювання (пільги робітникам) |

Джерело: побудовано автором на основі [26, с.158]

Кожний з підрозділів роботи персоналу аналізується у зв'язку за такими параметрами, як: роль і відповідальність керівників персоналу, реально здійснювані політика і процедури, позитивні та негативні сторони, виявлені керівником, працівниками і персоналом в цілому, необхідні майбутні зміни, результати (небажані та отримані).

Отже, інноваційні підходи є найважливішим елементом методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень», на підставі якого формуються стратегічні напрями управління персоналом підприємства, які конкретизуються в заходах кадрової політики підприємства.

Реалізація заходів щодо методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень», які розроблені у роботі, дозволить підприємству суттєво підвищити рівень управління персоналом, розробити та впровадити інноваційні методи управління, створити сприятливі умови для розвитку та навчання персоналу підприємства. Головним результатом управління персоналом є забезпечення підприємства якісним кадровим потенціалом, який відповідає потребам підприємства та його можливостям у досягненні стратегічних переваг.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Агро Жовтень»

З метою підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства пропонується використати інноваційний метод управління персоналом – кадровий аудит.

Процедури аудиту персоналу використовуються в рамках процесу удосконалення управління персоналом підприємства. Відповідно до загальної методології аудиторської діяльності процес аудиту може бути представлений у вигляді наступної послідовності операцій (рис. 3.3). Збираючи інформацію, аудитор формує основу для прийняття рішення і конкретизує підхід до аудиту, тобто визначає методи і процедури аудиту персоналу.

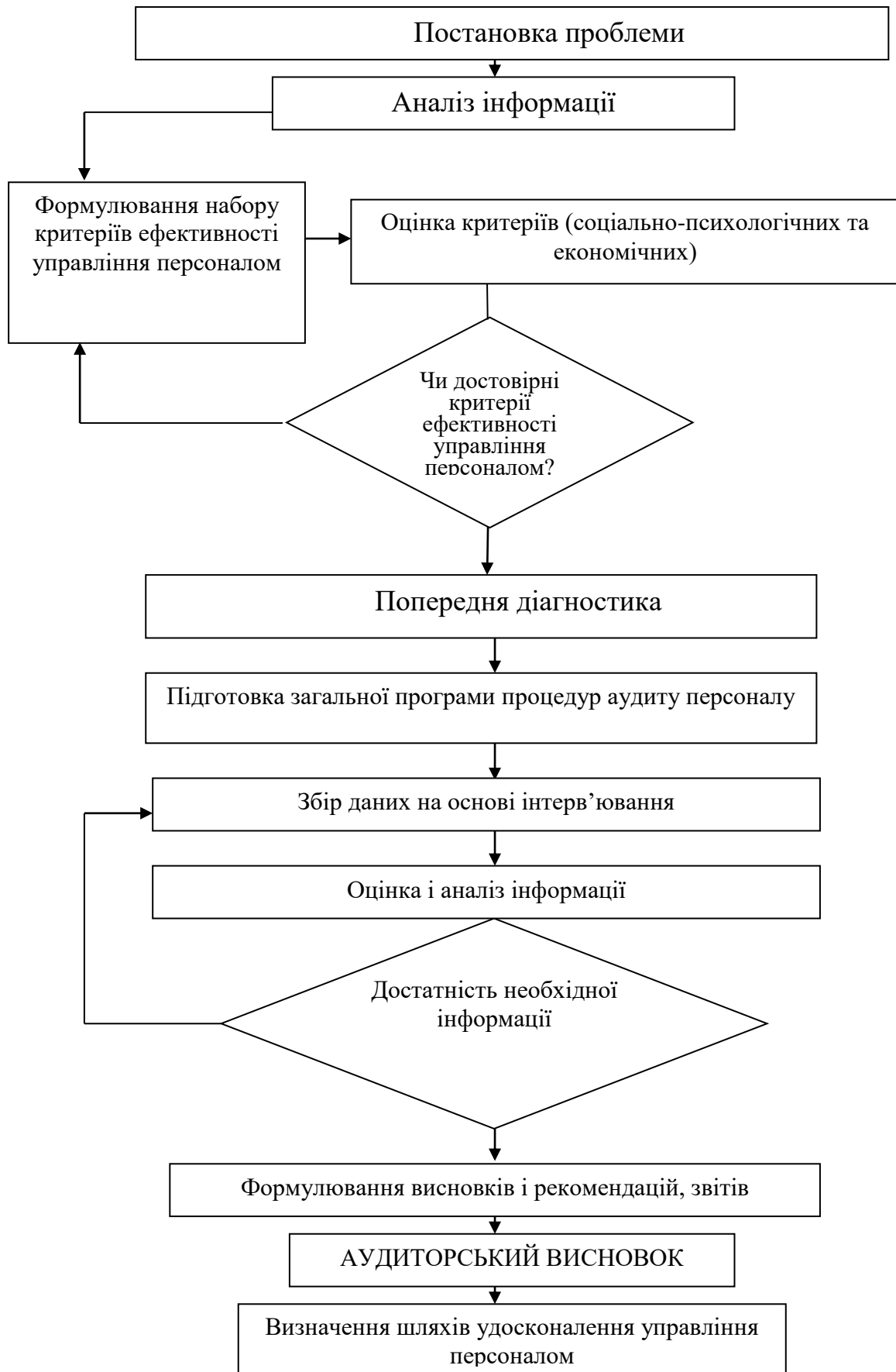


Рис. 3.3. Алгоритм процедури аудиту персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.102]

Отже, процедура аудиту персоналу здійснюється шляхом реалізації наступних етапів.

1. Етап постановки проблем. У ході цього етапу відбувається знайомство з інформацією про підприємство (фінансові дані, відомості про ефективність контролю керівництва).

2. Формулювання критеріїв ефективності управління персоналом. Достовірним критерієм оцінки ефективності керівництва слугує кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно поєднанні результати праці керівника і виконавців.

У загальному вигляді всі можливі критерії ефективності поділено нами на дві групи: соціально-психологічні та економічні.

До перших віднесемо:

- задоволеність членів колективу різними аспектами членства в ньому (стосунками з колегами і керівниками, умовами праці, зарплатою);
- мотивацію членів колективу;
- лідерство керівника в колективі;
- заохочення виправданого ризику, підтримка творчих та інноваційних ідей;
- самооцінку колективу;
- орієнтацію керівництва на традиції і філософію підприємства (досконале знання керівництвом та іншими службовцями технології виробництва, оцінка його стану за ціннісними критеріями підприємства);
- знання керівництвом та іншими службовцями організаційної структури, раціональне поєднання одночасно елементів централізації і децентралізації.

До економічних критеріїв віднесемо:

- орієнтацію на якість праці, за рахунок якої досягається якість продукції як відповідність вимогам споживачів;
- досягнення загальних успіхів;
- продуктивність (результативність) праці (коефіцієнт, який являє

собою «відношення чисельника у вимірі дієвості до знаменника виміру економічності»);

- орієнтацію на споживачів (висока якість праці персоналу гарантує високу якість і надійність продукції, рівень обслуговування, прогнозування потреб споживачів, врахування їх при виготовленні своїх кращих товарів);
- економічність (виражається відношенням ресурсів, які потрібно споживати до фактично спожитих ресурсів);
- прибутковість (захід чи сукупність заходів, які характеризують взаємозв'язок між фінансовими ресурсами і характером їх використання);
- нововведення як творчий процес пристосування продукту, послуг, процесу, структури, до зовнішніх і внутрішніх вимог, змін та інше. Процес підтримки придатності продукції з точки зору споживача;
- якість трудового життя – реакцію людей на умови праці і життя в організаційних системах (відчуття безпеки, впевненості).

Зазначені критерії можуть бути використанні стосовно будь-якого виробничого колективу – від бригади до великого підприємства.

3. Здійснення попередньої діагностики, в результаті якої визначаються напрями аудиторського дослідження, коло питань, які вимагають вирішення, значимі точки перевірки.

4. Підготовка загальної програми процедур аудиту персоналу.

5. Етап збору даних. Проводяться інтерв'ю з менеджерами, всім керівництвом і привілейованими особами цього відділу. Інтерв'юються вибрані контролери, менеджери першого рівня, непривілейовані і тимчасово зайняті працівники.

У доповнення до аудиту персоналу використовуються діагностичні інструменти, такі як оглядові питання і анкети. Інформація може не заноситись у звіти та інші описувальні документи, які надходять у розпорядження підприємства. Така інформація містить копії проспектів та інформаційні бюлетені підприємства, кадрову політику і процедурні документи, контрольний довідник,

заяву про цілі персоналу, щорічний звіт відділу кадрів. Такі опитування, як правило, проводяться в масштабі всього підприємства і при цьому респондент самостійно заповнює запитальники чи анкети. Спеціалісти з управління персоналом впевнені, що опитування зайнятих з приводу їхнього ставлення до роботи особливо результативне для оцінки взаємовідносин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва, системи винагород та компенсацій.

Збираючи інформацію, аудитор формує основу для прийняття рішення і конкретизує підхід до аудиту, тобто визначає методи і процедури аудиту персоналу, які будуть використовуватись в ході реалізації процесу і формулювання аудиторського висновку.

6. Етап оцінка і аналізу інформації. Готується фактура і розроблюються рекомендації. На цьому етапі визначають, чи достатньо відомостей для прийняття обґрунтованого рішення. На початку перевірка націлена на вирішення будь-яких питань, які виявлено, по зібраній інформації. Потім проводиться обговорення проблем для керівника і персоналу з метою підготовки оцінки інформації, визначення позитивних і негативних моментів в роботі підприємства, а також необхідності виправлення недоліків. Далі аудиторська команда порівнює свій баланс позитивних і негативних умов з оцінкою менеджера. Нерідко рекомендації керуючого і його штату є більш ризикованими і амбіційними, ніж аудиторської команди. Схожі порівняння проводяться між аудиторською командою та керівником підприємства і його штатом.

Менеджери, керівники відділів кадрів і спеціалісти повинні об'єднати перевірки і виправлення в регулярний процес розробки цілей підприємства. З цього часу аудит персоналу слід проводити кожні 3-4 роки. Є багато способів покращити роботу персоналу, однак аудит, на нашу думку, є найбільш ефективним методом, оскільки жорстко залежить від реальної інформації, дозволяє відділу управління персоналом реально оцінити поточну діяльність персоналу, його результати, нівелювати конфліктні ситуації.

7. Етап формування висновків, підготовки звітів і рекомендацій у формі аудиторського висновку. Кваліфікований письмовий звіт є дуже важливим і

корисним для аудиторських команд. За результатами перевірки готується два окремих звіти. Перший готується для менеджерів з метою допомоги їм оцінити ступінь використання ними своїх обов'язків. Серед інших аспектів цей звіт охоплює концепцію менеджерів про їх відповідальність за управління персоналом, цілі та проблеми керівників персоналу, взаємодію менеджерів і відділу управління персоналом, дії менеджерів та їх деякі наслідки в таких областях як концепція прийому і перше навчання, розвиток і плинність персоналу.

Особлива увага приділяється таким питанням як: трудові конфлікти і дисципліна, оплата, комунікації, ефективність виробництва, безпека праці. Другий, спеціальний звіт формується для відділу управління персоналом. Цей відділ отримує копію доповіді менеджера у додаток до свого власного. Звіт для відділу управління персоналом приділяє увагу таким питанням, як організація і планування діяльності відділу управління персоналом, роль менеджерів в управлінні персоналом, вимірювання, контроль, оцінка і процес звітування відділу управління персоналом, діяльність відділу управління персоналом і деякі її наслідки в тих же областях, що у звіті для керівника.

Особливість цього етапу полягає у підготовці опису стану управління персоналом в розрізі його елементів і напрямів діяльності, визначенні шляхів удосконалення управління персоналом. На цьому етапі проводиться низка технічних заходів: ознайомлення керівництва підприємства з результатами аудиту персоналу, своєчасне інформування персоналу про якість своєї діяльності, сильні і слабкі сторони, напрямки удосконалення професійних якостей, розробка напрямів діяльності аудиту. Найбільш адекватна оцінка якості аудиторського висновку можлива лише у випадку проведення інспекційних та повторних перевірок підприємства.

Аудит персоналу є послідовною, регулярною і довгостроковою формою здійснення практичних зусиль з підвищення ефективності управління персоналом. Оптимізаційні зусилля в рамках аудиту персоналу концентруються на питаннях управління персоналом, які мають найбільшу корисність для довгострокової

ефективності підприємства. На основі оцінки відповідності управління персоналом приймаються рішення про необхідність формування, оптимізації чи подальшого дослідження діяльності з управління персоналом.

Вартість проведення кадрового аудиту компанією ТОВ «АудитБухгалтеріяАутсорсинг» наведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість кадрового аудиту ТОВ «Агро Жовтень» на 2021 рік

| Програма | Вартість, грн. |
|--|----------------|
| Проведення комплексного кадрового аудиту | 32100 |
| Вартість планшету | 12000 |
| Вартість доставки | 75 |
| Налаштування | 500 |
| Всього | 44675 |

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення доступу до вебінарів та здійснення відео конференцій з метою проведення консультацій з аудитором пропонується купити планшет, який дасть змогу вести приймати участь у онлайн конференціях.

Вартість планшету Samsung Galaxy Tab S6 Lite LTE 64GB Blue: 12000 грн. Корисний термін експлуатації 2 роки. Ліквідаційна вартість планшету 2000 грн. Тому щорічна амортизація по становитиме 5000 грн.

Вартість доставки – 75 грн., вартість налаштування програм – 500 грн.

Експлуатаційні витрати будуть передбачати витрати на інтернет Київстар – 250 грн. в місяць відповідно в рік $250 \cdot 12 = 3000$ грн. Інших експлуатаційних витрат по проекту не передбачається.

З метою визначення оцінки ефективності запровадження кадрового аудиту пропонується здійснити опитування експертів – 7 працівників ТОВ «Агро Жовтень» (3 управлінців та 4 робітників) щодо впливу кадрового аудиту на основні результати діяльності. Результати опитування наведено в табл. 3.4.

Результати опитування експертів щодо збільшення чистого доходу від реалізації продукції в результаті запровадження кадрового аудиту

| Експерт | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Приріст чистого доходу, тис. грн. | 3200 | 2850 | 2700 | 2600 | 3100 | 3000 | 2950 |

Джерело: побудовано автором

Отримані величини необхідно перевірити на типовість та надійність прогнозу за методикою розрахунку коефіцієнтів середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Середнє квадратичне відхилення показує ступінь розсіювання думок опитаних експертів відносно середнього значення та розраховується за формулою (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – приріст чистого доходу, що вказує i -й експерт, тис. грн;

\bar{x} – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

n – чисельність експертів.

Визначаємо середнє значення прогнозного приросту чистого доходу:

$$\bar{x} = \frac{3200 + 2850 + 2700 + 2600 + 3100 + 3000 + 2950}{7} = 2914 \text{ тис. грн.}$$

З метою відображення проміжних розрахунків обчислень середнього квадратичного відхилення побудуємо табл. 3.5.

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

| 1 | Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом | |
|---|--|-------|------|-------|-------|-------|------|------|--------|--|
| 2 | Приріст чистого доходу X_i , тис. грн./особу | 3200 | 2850 | 2700 | 2600 | 3100 | 3000 | 2950 | 20400 | |
| 3 | Хсер. | 2914 | | | | | | | | |
| 4 | Відхилення | 286 | -64 | -214 | -314 | 186 | 86 | 36 | - | |
| 5 | ΔX^2 | 81796 | 4096 | 45796 | 98596 | 34596 | 7396 | 1296 | 273572 | |

Джерело: побудовано автором

Розрахована сума квадратичних відхилень складатиме 273572.

Середнє квадратичне відхилення становитиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{273572}{7}} = 197,69 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації, що вказує на однорідність сукупності думок експертів розраховують за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} * 100\% \quad (3.2)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

За наведеною формулою розраховуємо коефіцієнт варіації:

$$v_{\omega} = \frac{197,69}{2914} * 100\% = 6,78\%$$

Відповідно до проведених розрахунків коефіцієнт варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність експертних думок вважається однорідною та вказує на можливість застосування думок експертів в подальших розрахунках прогнозних значень.

Найбільш вірогідний приріст чистого доходу визначається методом

стандартного розподілу вірогідностей. Наведемо прогнозні значення думок експертів в порядку зростання приросту чистого доходу та зобразимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання

| | | | | | | | |
|----------|---------------------------|------|------|------------------------|------|------|---------------------------|
| Значення | 2600 | 2700 | 2850 | 2950 | 3000 | 3100 | 3200 |
| Прогноз | Песимістичний прогноз (П) | | | Вірогідний прогноз (В) | | | Оптимістичний прогноз (О) |

Джерело: побудовано автором

За допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей визначаємо найбільш ймовірний приріст чистого доходу за наступною формулою:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Обчислюємо прогнозований приріст чистого доходу ТОВ «Агро Жовтень»:

$$ОП = \frac{2600 + 4 * 2950 + 3200}{6} = 2933 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунковий приріст чистого доходу становитиме:

$$\Delta ЧД_{2021} = 2933 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ЧД_{2021} = 2933 / 41523 * 100\% = 7,06\%$$

Планова величина чистого доходу на 2021 рік складе:

$$ЧД_{2021} = 41523 + 2933 = 44456 \text{ тис. грн.}$$

Далі необхідно спрогнозувати величину повних витрат на 2021 рік.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 34680 тис. грн., при цьому постійні витрати становили 8670 тис. грн., а змінні –26010 тис. грн. Змінні витрати будуть прямо пропорційні приросту чистого доходу, тому їх прогнозований приріст у 2021 році складе:

$$\Delta B_{\text{змін}}_{2021} = 26010 * 7,06 / 100\% = 1837 \text{ тис. грн.}$$

Експлуатаційні витрати за проектом становитимуть 3000 грн. Тому постійні витрати збільшаться на дану суму. Загальний приріст повних витрат становитиме:

$$\Delta B_{2021} = 1837 + 3 = 1840 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, повні витрати в 2021 році складуть:

$$B_{2021} = 34680 + 1840 = 36520 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований приріст прибутку від реалізації продукції в 2021 році складе:

$$\Delta ПР_{2021} = 2933 - 1840 = 1093 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, плановий прибуток від реалізації продукції в 2021 році складе:

$$ПР_{2021} = 6879 + 1093 = 7972 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані прогнозовані прирости показників занесемо у таблицю 3.7.

**Очікувані результати від запровадження кадрового аудиту на
ТОВ «Агро Жовтень» в 2021 році, тис. грн.**

| № з/п | Показники | Значення показника |
|-------|--|--------------------|
| 1. | Приріст чистого доходу від реалізації продукції | 2933 |
| 2. | Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції | 1840 |
| 3. | Приріст прибутку від реалізації продукції | 1093 |
| 4. | Приріст чистого прибутку | 896 |

Джерело: побудовано автором

Розраховуємо приріст чистого прибутку із врахуванням ставки оподаткування в розмірі 18% (ΔЧП):

$$\Delta ЧП_{2021} = 1093 * (100 - 18) / 100\% = 896 \text{ тис. грн.}$$

Тоді плановий чистий прибуток підприємства у 2021 році становитиме:

$$\Delta ЧП_{2021} = 6879 + 896 = 7775 \text{ тис. грн.}$$

Початкові інвестиції становлять суму капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔОК), відповідно до запропонованого проекту:

$$ПІ = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{б\gamma d} + K_{c\gamma m} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

Кобл – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання
(Кобл = Ко + Ктр + Км), що включає:

Ко – ціну планшету

$$K_o = 12000 \text{ грн.}$$

Ктр – транспортні витрати:

$$K_{mp} = 75 \text{ грн.}$$

Км – витрати на налаштування планшету:

$$K_m = 500 \text{ грн.}$$

$$K_o = 12000 + 75 + 500 = 12575 \text{ грн.}$$

Вартість програм навчання – $19500 + 12600 = 32100$ грн.

Зо.к – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. Зміна обігових коштів становить 6% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу).

$$Зо.к. = 1837 * \frac{80}{100\%} * \frac{6}{100\%} = 88,18 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, початкові інвестиції становитимуть:

$$III = (12575 + 32100) / 1000 + 88,18 = 132,85 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначаємо недисконтований термін окупності капітальних вкладень за формулою:

$$T = \frac{III}{\Delta Чп} \quad (3.5)$$

$$T = \frac{132,85}{896} = 0,15 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік визначається як сума додаткового чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{обл} + \text{Нам.буд} * K_{буд} \quad (3.6)$$

де $\Delta АМ$ – додаткові амортизаційні відрахування;

$$ЧГП = 896 + 5 = 901 \text{ тис. грн.}$$

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) визначаємо на основі ставки дисконту 12% річних із нормативним терміном реалізації проекту 2 роки. Оскільки, капіталовкладення за проектом невеликі та не потребують зміни устаткування. Формула для розрахунку наступна:

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

За розробленим проектом термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 12%.

$$1 \text{ рік: } a_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = 0,8929$$

$$2 \text{ рік: } a_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,7972$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum HB = 901 * (0,8929 + 0,7972) = 1522,74 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = 1522,74 - 132,85 = 1389,89 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{PI}{HB_{сер}} \quad (3.9)$$

де $HB_{сер}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$T_z = \frac{132,85}{(1522,74/2)} = 0,17 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{PI} = \quad (3.10)$$

$$ID = \frac{1389,89}{132,85} = 10,46$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = \quad (3.11)$$

$$IP = \frac{1522,74}{132,85} = 11,46$$

Наведемо розраховані показники ефективності запровадження кадрового аудиту в табл. 3.8.

**Показники економічної ефективності запровадження кадрового аудиту
на ТОВ «Агро Жовтень» в 2021 році**

| № | Показник | Значення |
|---|---|----------|
| 1 | Капітальні витрати, тис. грн. | 132,85 |
| 2 | Додатковий прибуток, тис. грн. | 1096 |
| 3 | Чистий додатковий прибуток, тис. грн. | 896 |
| 4 | Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн. | 1522,74 |
| 5 | Чиста нинішня вартість, тис. грн. | 1389,89 |
| 6 | Термін окупності недисконтований, років | 0,15 |
| 7 | Термін окупності дисконтований, років | 0,17 |
| 8 | Індекс доходності | 10,46 |
| 9 | Індекс прибутковості | 11,46 |

Джерело: побудовано автором

Із табл. 3.8 можна відмітити високі значення показників, що свідчить про високу рентабельність розробленого проекту. Індекс доходності вказує, що кожна вкладена 1 грн. в проект принесе 10,46 грн. чистого прибутку. Термін окупності проекту складе 0,15 року, дисконтова ний термін окупності – 0,17 року, обидва значення менші за нормативний термін реалізації проекту, який передбачено на 2 роки. Додатковий прибуток за проект складе 1096 тис. грн., а чистий додатковий прибуток із відрахуванням податку на прибуток 896 тис. грн.

Чиста нинішня вартість проекту має додатне значення та складає 1389,89 тис. грн. При цьому капітальні проекти на проект кадрового аудиту буде становити 132,85 тис. грн., із них 32,1 тис. грн. – вартість програми кадрового аудиту та консультацій аудитора, 12,575 тис. грн. – вартість придбання на налаштування планшету, 88,18 тис. грн. – додатковий норматив оборотних коштів за рахунок зростання обсягів виробництва.

**Вплив запропонованого заходу запровадження кадрового аудиту на
основні техніко-економічні показники роботи на
ТОВ «Агро Жовтень» в 2021 році**

| № з/п | Показники | Базові значення | Проектні значення | Відхилення | |
|-------|--|-----------------|-------------------|------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 41523 | 44456 | 2933 | 7,06 |
| 2. | Повні витрати, тис. грн. | 34680 | 36520 | 1840 | 5,31 |
| 3. | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 6879 | 7972 | 1093 | 15,89 |
| 4. | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 6879 | 7775 | 896 | 13,03 |
| 5. | Рентабельність продукції, % | 16,57 | 17,49 | 0,92 | x |

Джерело: побудовано автором

На основі аналізу табл. 3.9 можна відмити що чистий дохід зросте на 7,06%, або на 2933 тис. грн. при цьому повні витрати будуть мати менші темпи зростання – 5,31%, прибуток до оподаткування збільшиться на 1093 тис. грн., або на 15,89%, а чистий прибуток – на 896 тис. грн., або на 13,03%. Рентабельність продукції зростає із 16,57% у 2020 році до 17,49% у плановому 2021 році.

Використання інноваційного підходу – кадрового аудиту ТОВ «Агро Жовтень» є доцільним для запровадження у практику діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження інноваційних підходів до методів управління персоналом можна зробити наступні висновки та пропозиції.

Визначено, що сутність управління персоналом – це системна, планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

З'ясовано, що інноваційні методи управління персоналом – це заходи з навчання та розвитку персоналу, система оцінки, підбору та мотивації, просування по карній сходинці, які направлені на зростання вартості персоналу та його самовіддачі на підприємстві.

Охарактеризовано, що оцінка ефективності персоналу проводиться у двох аспектах – якісному та кількісному. У відповідності до кількісного підходу в методиках оцінки визначають класичні показники, які є широко використовуваними (чисельність, структура). У відповідності до якісного підходу ми пропонуємо використовувати розгалужену систему показників. Однак при цьому слід зазначити, що основним завданням оцінки є не тільки констатація стану персоналу підприємства, а створення певної нормативної бази для його функціонування. Особливістю системи показників оцінки є те, що останні (якісні) не мають загальних одиниць виміру, а за деякими показниками такі одиниці зовсім відсутні. Таким чином, стає необхідним застосування тестових методик, методів коефіцієнтів та бальних оцінок, алгоритмів розпізнавання об'єктів у багатовимірному просторі ознак і факторного аналізу.

Розглянуто товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Жовтень», яке є приватним сільськогосподарським підприємством, засноване у 2007 році

громадянином України. ТОВ «Агро-Жовтень» працює у галузях: вирощування зернових та технічних культур; овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має тенденцію до зростання – на 7753 тис. грн., або на 22,96%, загальний дохід збільшився на 7785 тис. грн., або на 23,05%, що спричинило збільшення чистого прибутку на 913 тис. грн., або на 15,3%. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має тенденцію до зростання – на 7753 тис. грн., або на 22,96%, загальний дохід збільшився на 7785 тис. грн., або на 23,05%, що спричинило збільшення чистого прибутку на 15,3%.

Оцінка складу та структури персоналу показала, що чисельність персоналу має тенденцію до скорочення у 2019 році на 2 особи, а в 2020 році – на 3 особи. В цілому зменшення чисельності персоналу у 2020 році склало 10%. Чисельність апарату управління залишається незмінною – 3 особи. За 2018-2020 роки найбільше працівників знаходилось у вікових межах 20-25 років. Також найбільші зміни відбуваються саме у цій віковій категорії, тобто рух персоналу спричинений небажанням молодих працівників працювати на аграрному підприємстві. У віковій категорії 26-35 років відбулося збільшення на 2 особи у 2020 році за рахунок переходу осіб із вікової категорії 20-25 років. Найбільше на підприємстві працює чоловіків, що обумовлено специфікою діяльності аграрної сфери. В цілому, можна зробити висновок, що праця персоналу підприємства використовується ефективно, завдяки чому зростає і ефективність діяльності підприємства.

За даними експертного опитування щодо методів управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень», якість методів управління персоналом в 2020 р. порівняно з попереднім роком в середньому підвищилась, що зумовлено підвищенням інтересу до управління персоналом в цілому та його окремих складових зокрема, впровадженням нових форм кадрової роботи підприємства, підвищенням рівня управління персоналом ТОВ «Агро Жовтень». Шляхом ранжирування вагових коефіцієнтів чинників, що впливають на рівень абсолютної ефективності методів управління персоналом підприємства, наведено функціональну модель методів

управління персоналом підприємства, що містять основні блоки, критерії першого рівня і розширені критерії другого рівня. На підставі даних, які одержано в результаті опитування експертів, проведена оцінка ефективності методів управління персоналом.

З метою підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства пропонується використати інноваційний метод управління персоналом – кадровий аудит. Тому запропоновано захід із забезпечення кадрового аудиту незалежною аудиторською компанією. Для забезпечення доступу до вебінару та здійснення відео конференцій запропоновано купити планшет.

Можна відмітити високі значення показників, що свідчить про високу рентабельність розробленого проекту. Індекс доходності вказує, що кожна вкладена 1 грн. в проект принесе 10,46 грн. чистого прибутку. Термін окупності проекту складе 0,15 року, дисконтований термін окупності – 0,17 року, обидва значення менші за нормативний термін реалізації проекту, який передбачено на 2 роки. Додатковий прибуток за проект складе 1096 тис. грн., а чистий додатковий прибуток із відрахуванням податку на прибуток 896 тис. грн. Чиста нинішня вартість проекту має додатне значення та складає 1389,89 тис. грн. При цьому капітальні витрати на проведення кадрового аудиту становитимуть 132,85 тис. грн., із них 32,1 тис. грн. – вартість кадрового аудиту та консультацій, 12,575 тис. грн. – вартість придбання на налаштування планшету, 88,18 тис. грн. – додатковий норматив оборотних коштів.

На основі здійсненої оцінки економічної ефективності, сплановано що чистий дохід зросте на 7,06%, або на 2933 тис. грн. при цьому повні витрати будуть мати менші темпи зростання – 5,31%, прибуток до оподаткування збільшиться на 1093 тис. грн., або на 15,89%, а чистий прибуток – на 896 тис. грн., або на 13,03%. Рентабельність продукції зростає із 16,57% у 2020 році до 17,49% у плановому 2021 році.

Отже, розроблений проект використання інноваційних методів управління персоналом на ТОВ «Агро Жовтень» є ефективним та прибутковим та може бути запроваджений у практику діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко М. В., Короленко Р. В. Оцінювання ефективності фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 212-220.
2. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364-370.
3. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
4. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 236-240.
5. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 375-380.
6. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 404-409.
7. Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 277-282.
8. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 70-74.
9. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 339-344.
10. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107-113.
11. Гірман А. П., Новіков В. О. Оцінка персоналу на підприємстві: деякі

теоретичні та методологічні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С.400-404.

12. Гладунський В. Н., Берегова Г. І. Моделювання в управлінні персоналом : навч. посіб. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 223 с.

13. Денисюк О. В. Теоретичні та методичні засади формування та розвитку управлінських знань підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №5. С.267-273.

14. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ. 334 с.

15. Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 436-441.

16. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. №5. С.263-267.

17. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Одеса : ОНУ, 2016. 250 с.

18. Зоїдзе Д. Р. Смартстафінг як інноваційна технологія менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С.439-446.

19. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.

20. Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 398-403.

21. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія / за рзаг. ред. А. О. Климчук. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

22. Колосок В. М., Цуркан М. Л. Розвиток системи управління персоналом інтегрованих підприємств холдингів на основі оціночних моделей. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С.250-254.

23. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

24. Лях І. О., Литвин О. І. Управління персоналом за цінностями як інноваційний шлях удосконалення кадрової роботи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 328-333.

25. Михайлов А. М., Мантула В. М., Кириченко Т. О. Імплементация різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємств. *Вісник Сумського державного ун-ту. Сер. Економіка*. 2018. № 2. С. 39-46.

26. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / за ред. Н. Є. Муромець. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

27. Никифорок В. А., Сибирка Л. А. Управління персоналом підприємства : метод. рек. Чернівці : Рута, 2017. 31 с.

28. Олійник О. О. Аудит персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.

29. Отенко В. І. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки / В. І. Отенко, С. А. Доронін // *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 217-224.

30. Отенко І. П., Куліш Н. В. Напрями формування та розвитку організаційних знань підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С.452-457.

31. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

32. Попрозман О. І. Удосконалення системи взаємодії рівнів управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 83-88.

33. Практикум з економіки праці та соціально-трудова відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянка та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.

34. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С.265-270.

35. Самчук К. І. Оцінка та калькулювання витрат на підбір персоналу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С.352-356.

36. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні

персоналу сучасних організацій. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 99-103.

37. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 186-193.

38. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудоких відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.

39. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.

40. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2019. 278 с.

41. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.

42. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 381-385.

43. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. *Socio-economic problems of management: Collective monograph*. Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf.

44. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. / за ред. І. А. Андрейцева. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2015. 164 с.

45. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони*. 2017. № 4/5. С. 68-72.

46. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

47. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та інші ; за заг. ред. К. Ф. Ковальчук. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

48. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.

49. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / за ред. О. П. Дяків. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

50. Управління персоналом в умовах децентралізації : навч. посіб. / В. М. Олуйко та інші ; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ : Юстон, 2018. 502 с.

51. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колект. монографія / Зайцева О. І. та інші ; під ред. Г. Г. Савіної. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

52. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 197-203.

53. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 201 с.

54. Шевченко В. С., Біда С. С. Визначення факторів розвитку управлінського персоналу як засобу підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 282-288.

55. Шило Л. А., Пікуліна Н. Ю., Кіржа Х. Ю. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. № 14. С. 97-102.

56. Щокін Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 483 с.

57. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом підприємств. *Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. № 39. С. 82-86.

58. Berezianko T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* : monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.

59. Dragan O., Berger A. Methodology of estimation of system efficiency of personnel management on the enterprises of meat processing industry. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2016. Volume 4, Issue 2. P. 350-359.

60. Gitis T., Klimenko S., Research of factors impeding professional development of the personnel of domestic enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 4. С. 185-189.

ДОДАТКИ

Зведені дані балансу ТОВ «Агро Жовтень» за 2018-2020 рр.

| Стаття | Рядок | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік |
|---|-------|----------|----------|----------|
| I. Необоротні активи | | | | |
| Основні засоби | 1010 | 20068 | 20116 | 21015 |
| первісна вартість | 1011 | 25714 | 27773 | 29216 |
| знос | 1012 | 5646 | 7657 | 8201 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 20068 | 20116 | 21015 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 12005 | 15711 | 16124 |
| у т.ч. готова продукція | 1103 | 5105 | 3737 | 4105 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1889 | 2983 | 3012 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1130 | | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1457 | 2082 | 2235 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 337 | 757 | 1011 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | | | |
| | 1195 | 15688 | 21533 | 22382 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | | |
| Баланс | 1200 | | | |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований капітал | 1400 | 200 | 200 | 200 |
| Додатковий капітал | 1410 | | | |
| Резервний капітал | 1415 | | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 35287 | 41253 | 31480 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 35487 | 41453 | 31680 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | | 11573 |

| | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | | | |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 96 | 15 | 42 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 173 | 181 | 102 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | | | |
| Усього за розділом III | 1695 | 269 | 196 | 11717 |
| Баланс | 1700 | 35756 | 41649 | 43397 |

Зведені дані звіту про фінансові результати ТОВ «Агро Жовтень» за
2018-2020 рр.

| Стаття | Код рядка | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік |
|--|--------------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25787 | 33770 | 41523 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 56 | 4 | 36 |
| Разом доходи | 2240 | 25843 | 33774 | 41559 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | 18839 | 25101 | 31578 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 2299 | 2707 | 3102 |
| Разом витрати | 2270 | 21138 | 27808 | 34680 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2290 | 4705 | 5966 | 6879 |
| Податок на прибуток | 2300 | | | |
| Чистий прибуток | 2350 | 4705 | 5966 | 6879 |