

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*

**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка агробізнесу та агротрейдинг»

**Очна (денна) форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ФІЛІМОНОВОЇ ДІАНИ ЮРІЇВНИ**

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Філімонова Д.Ю.*

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Ничипорук О.Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

І.М. Репіна

Київ 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВА</b> ..	8
1.1 Суть поняття «управління персоналом та його особливості в агробізнесі».....	8
1.2 Методологічні основи управління персоналом.....	12
1.3 Мотивація праці як основа управління персоналом.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОМЕТЕЙ»</b> .....	21
2.1 Аналіз управління персоналом на агропідприємстві ТОВ «Прометей».....	21
2.2 Визначення проблем та викликів в системі управління персоналом.....	33
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	39
3.1 Розробка стратегії для впровадження змін у систему управління персоналом.....	39
3.2 Розробка системи мотивації та розвитку персоналу.....	47
3.3 Визначення фінансових та людських ресурсів, які необхідні для впровадження запропонованого проекту.....	50
<b>ВИСНОВОК</b> .....	71
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	74

## ВСТУП

У стратегії економічного розвитку України є значний потенціал для збільшення своєї присутності на світовій арені як експортера сільськогосподарської продукції, особливо зернових. За останні роки позиція України у виробництві певних видів агропродукції значно покращилася. Розвиток цього сектору важливий для країни не лише з точки зору створення додаткових робочих місць. У цьому контексті треба розуміти фактори процесу забезпечення кадрами на агропідприємствах, визначати ключові складові кадрового забезпечення, які мають найбільший вплив на ефективність сільськогосподарських підприємств, і створювати добре структуроване формування та управління процесами кадрового забезпечення на сільськогосподарських підприємствах. Це дозволить максимізувати робочий потенціал працівників і сприятиме всебічному розвитку особистостей на їхніх посадах, в кінцевому підсумку дозволяючи підприємствам підвищити їхню ефективність.

Специфіка аграрного сектору, велика залежність від природних умов та високий ступінь впливу людського фактору роблять ефективне управління персоналом критично важливим для досягнення успіху та стійкості агропідприємства. Саме тому, правильно побудована система управління та мотивації, як джерела виробництва матеріальних благ та задоволення суспільних та особистих потреб, потребує подальшого дослідження та розуміння. Управління мотивацією персоналу на підприємстві точно буде сприяти покращенню результатів його роботи, а тому вимагає проектування/побудови та постійної підтримки з боку керівництва. Особливо важливо, що у практиці управління персоналом сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати особливості галузі функціонування (сезонність виробництва та кліматичні умови, кооперацію, спеціалізацію та складність такої спеціалізованої праці, умови та режими праці, врахувати роль біологічних факторів, рівень механізації процесів

виробництва, стан розвитку виробничої та соціальної інфраструктури сільської місцевості тощо), державну політику в цій сфері, процеси реформування, статус організаційно-правової форми організації господарської діяльності підприємства (розміри аграрного підприємства, стан розвитку та позиціонування на ринку) тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблемам кадрового забезпечення приділяють увагу багато вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких Мескон М., Маслов Е., Дятлов В., Травин В., Осовська Г., та інші. Проте сучасні динамічні реалії функціонування сільськогосподарських підприємств вимагають постійного моніторингу та вдосконалення управління процесом кадрового забезпечення.

Мета і завдання дослідження.

Метою даної дипломної роботи є обґрунтування та розробка проєкту, спрямованого на підвищення ефективності управління персоналом на агропідприємстві. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Провести аналіз сучасного стану управління персоналом на агропідприємстві.
- Визначити проблеми та виклики, з якими стикається агропідприємство у цій сфері.
- Розробити стратегію та план дій для впровадження змін у систему управління персоналом.
- Визначити необхідні ресурси та оцінити фінансову доцільність проєкту.
- Сформулювати конкретні рекомендації для агропідприємства щодо покращення управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності управління персоналом агропідприємства, що функціонує в сільському господарстві та веде свою діяльність в умовах сучасного господарського середовища.

Предметом дослідження є система управління персоналом агропідприємства, включаючи методи, підходи, інструменти та практики, які використовуються для організації роботи та розвитку персоналу.

Метою дослідження є розроблення пропозицій удосконалення управління персоналу для ефективної мотивації праці сільськогосподарського підприємства. Для досягнення цієї мети було використано ряд наукових методів, зокрема, системний підхід до вивчення проблем забезпечення мотивації персоналу; абстрактно-логічний метод застосовано для уточнення соціально-економічної суті проекту, визначено складові елементи для покращення системи управління персоналу підприємства та обґрунтовано концептуальний підхід активізації мотивуючих чинників впливу на продуктивність праці персоналу сільськогосподарського підприємства. При оцінюванні теперішнього стану кадрового управління підприємства застосовано аналітичні та статистичні методи, а саме: групування, порівняльного аналізу, графічний, систематизації та узагальнення, аналізу та синтезу. Під час обґрунтування активізації мотивуючих чинників впливу на продуктивність праці було використано спеціальні методи: кореляційного аналізу. Монографічний метод застосовано для обґрунтування загальних напрямів удосконалення мотивації праці персоналу в умовах ТОВ "Прометей", застосування інструментів та розрахунку кореляційної залежності продуктивності праці від оплати праці.

### Результати роботи та їх Теоретико-Методична Значущість

У ході проведеного дослідження були отримані результати, які не тільки розв'язують конкретні проблеми на агропідприємстві "Прометей" але й мають універсальне теоретико-методичне значення, що може застосовуватися в інших сферах та компаніях. Наведені нижче аспекти свідчать про широкий інтерес та можливість використання отриманих результатів в різних контекстах.

-Створення резервних планів. Розробка планів дії для вирішення можливих проблем, таких як збільшення обсягів виробництва, зміни в ринкових умовах чи

зростання витрат. Розвиток системи управління ризиками: визначення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління.

- Оновлення механізмів зворотного зв'язку та системи пропозицій для працівників щодо оптимізації використання ресурсів. Правильно налагоджена система комунікації дасть змогу на вірне розуміння проблем з якими насамперед стикаються працівники виробництва при роботі та виправити їх. Швидке реагування та постійна підтримка теж володіє мотиваційним ефектом і буде відображатись на роботі.

-Автоматизація багатьох процесів завдяки технічному прогресу. Створення та запровадження програмного забезпечення може полегшити та пришвидшити рутинну роботу і дати можливість кадровому працівнику зосередитись на більш важливій стратегічній роботі.

-Постійна мотивація персоналу. Матеріальна, за допомогою премій та підвищення заробітної плати. Та нематеріальна: створення здорової атмосфери, підняття корпоративного духу, підвищена лояльність до співробітника та покращені умови роботи. Нематеріальний компонент мотивації персоналу в ТОВ "Прометей" включає перегляд системи делегування або передачі додаткових повноважень, вивчення питань про можливості кар'єрного росту, створення можливостей для навчання працівників і членів їх сімей, розвиток здібностей через відчуття важливості їхньої роботи, спрямоване на повну віддачу та задоволення, а також розвиток творчих здібностей. Мотиваційна політика повинна узгоджувати матеріальні та нематеріальні аспекти, враховувати індивідуальні та групові інтереси з метою досягнення цілей сільськогосподарського підприємства.

-Навчання персоналу. Створення системи KPI (Key Performance Indicator), яка буде автоматично слідкувати за проходженням робітників обов'язкових тренінгів та їх планом на підвищення кваліфікацій. Ця система буде видавати баланс навчальних годин, які треба буде пройти за обраний термін. Бонуси за виповнений KPI теж можна віднести до мотиваційної системи персоналу.

Ці результати мають універсальне значення для теоретичних досліджень у галузі управління персоналом та можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових розвідок та практичних застосувань в різних сферах бізнесу. Таким чином, отримані висновки мають важливе теоретико-методичне значення для вдосконалення управління персоналом на агропідприємствах та в інших галузях.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Суть поняття «управління персоналом та його особливості в агробізнесі»

Управління персоналом на агропідприємствах завжди відзначалося особливими викликами та характерними особливостями, обумовленими специфікою галузі. Важливими моментами в розвитку управління персоналом на агропідприємствах є наступні аспекти:

Сільське господарство як стратегічна галузь: У багатьох країнах

сільське господарство визнається ключовою галуззю, і від її успіху залежить стабільність та продовольча безпека країни. Це ставить перед агропідприємствами особливі вимоги до управління персоналом та розвитку людських ресурсів.

- Сезонність та залежність від природних умов: Сільське господарство підкоряється сезонним коливанням та залежить від погодних умов. Це створює потребу у гнучкому управлінні персоналом, яке враховує особливості галузі.
- Соціальна відповідальність: Агропідприємства часто є важливими роботодавцями у сільських районах, тож їхні соціальні та економічні впливи на місцеві спільноти є значущими. Управління персоналом на агропідприємствах включає в себе не лише ефективну організацію роботи, але і розглядає соціальні аспекти та відповідальність перед громадськістю.
- Еволюція підходів до управління: З часом, управління персоналом на агропідприємствах зазнало змін під впливом глобальних трендів та інновацій. Від традиційних методів до впровадження цифрових технологій та сучасних підходів до управління, сфера персоналу на агропідприємствах продовжує розвиватися та адаптуватися до нових умов.
- Збільшення конкуренції: Глобальна конкуренція та зростання вимог

- споживачів ставлять перед агропідприємствами завдання підвищення ефективності та якості управління персоналом. Це вимагає нових підходів та стратегій.

Усі ці аспекти свідчать про важливість подальшого дослідження та розвитку управління персоналом на агропідприємствах, щоб забезпечити стійкість та успіх галузі в сучасних умовах.

Основні теоретичні підходи та концепції до управління персоналом.

Управління персоналом на агропідприємствах ґрунтується на різних теоретичних підходах та концепціях, які визначають стратегію та практику управління людськими ресурсами. Нижче розглядаються декілька основних теоретичних підходів та концепцій, які є ключовими в управлінні персоналом на агропідприємствах:

- Класичний підхід до управління персоналом: Цей підхід базується на ідеях відомих теоретиків, таких як Фредерік Тейлор та Генрі Файоль. Він покликаний до досягнення ефективності через стандартизацію робочих процесів, ієрархічну структуру та чіткий розподіл обов'язків. Досягнення максимальної продуктивності персоналу є ціллю цього підходу.

- Поведінковий підхід: Ця концепція ставить акцент на сприйнятті та мотивації працівників. Відомі теоретики, такі як Ельтон Мейо, вважали, що задоволеність працівника та сприяння його соціальним потребам можуть покращити продуктивність та ефективність праці.

- Системний підхід: Цей підхід розглядає організацію як комплексну систему, в якій всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Управління персоналом розглядається як частина загальної системи, і стратегії розвитку персоналу розробляються з урахуванням впливу на інші аспекти діяльності.

- Контингентний (ситуаційний) підхід: Ця концепція визнає, що

ефективність управління персоналом залежить від конкретних умов та ситуацій. Управління персоналом повинно адаптуватися до змін в індустрії, економічних умов та внутрішніх факторів підприємства.

- **Стратегічний підхід:** Ця концепція підкреслює важливість інтеграції управління персоналом з загальною стратегією підприємства. Вона вимагає розробки довгострокових стратегій для привертання, розвитку та збереження талановитого персоналу, що відповідає цілям та завданням організації.

Ці теоретичні підходи та концепції можуть бути використані для розробки стратегій управління персоналом на агропідприємствах, які враховують специфіку галузі та прагнуть досягти максимальної ефективності та успіху.

#### Методи управління персоналом

Сучасний управління персоналом на агропідприємствах вимагає впровадження нових методів та інструментів, які допомагають підвищити ефективність та досягти стратегічних цілей. Нижче розглянемо деякі із сучасних методів та інструментів управління персоналом, що знаходять застосування на агропідприємствах:

- **Системи управління відносинами з персоналом (HRM):** Вони включають в себе різні інструменти та підходи для залучення, розвитку та утримання персоналу. Це включає в себе процеси найму, навчання, стимулювання, а також моніторинг та оцінку працівників.
- **Системи управління ефективністю (Performance Management):** Ці системи дозволяють встановити мети та очікування щодо продуктивності працівників, а також визначити методи оцінки їхньої роботи. Вони сприяють вдосконаленню комунікації між керівництвом та співробітниками, а також розвитку індивідуальних планів покращення результативності.
- **Системи управління навчанням та розвитком (Learning and Development Management):** Забезпечують можливість підвищення кваліфікації персоналу

через навчання, тренінги та розвиток навичок. Це важливо в агропідприємствах, де навички та знання мають вирішальне значення.

- Цифрові технології та програмне забезпечення для управління персоналом: Вони дозволяють автоматизувати багато адміністративних завдань, таких як облік робочого часу, оплата праці та облік відпусток. Крім того, вони сприяють збору та аналізу даних щодо продуктивності працівників.
- Управління талантами (Talent Management and Succession Planning): Ці підходи дозволяють ідентифікувати талановитих працівників і розробляти стратегії для їхнього подальшого розвитку та збереження. Це особливо важливо для агропідприємств, які потребують висококваліфікованих спеціалістів.
- Управління робочими відносинами та соціальними аспектами: Враховує соціальну відповідальність підприємства перед співробітниками та громадами, в яких вони працюють. Це включає в себе створення комфортних умов праці, дотримання прав працівників та сприяння корпоративній відповідальності.

Сучасні методи та інструменти управління персоналом на агропідприємствах є важливою складовою стратегії для досягнення успіху та стійкості в цій галузі. Вони дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та відповідати вимогам сучасного ринку.

Управління персоналом на агропідприємствах вимагає розгляду різних методів та інструментів для досягнення максимальної ефективності та результативності. Під час аналізу різних методів управління персоналом, важливо враховувати специфіку агропідприємств, а також їхніх завдань та обмежень. Нижче розглядаються деякі методи та їхнє порівняння:

Human Resource Management (HRM) Systems vs. Класичний підхід:

HRM спрямовані на розвиток взаємовідносин з працівниками, враховуючи їхні індивідуальні потреби та мотивацію. Класичний підхід більше орієнтований на стандартизацію та ієрархію.

HRM може бути більш ефективним на агропідприємствах, де індивідуальність та мотивація працівників мають важливе значення.

Системи управління ефективністю vs. Поведінковий підхід:

Системи управління ефективністю фокусуються на вимірюванні результатів та встановленні об'єктивних цілей. Поведінковий підхід орієнтований на задоволеність та мотивацію працівників.

В залежності від конкретних завдань агропідприємства, може бути важливо використовувати обидва підходи: системи управління ефективністю для кількісного вимірювання результатів і поведінковий підхід для стимулювання працівників.

Системи управління навчанням та розвитком vs. Контингентний підхід:

Системи управління навчанням та розвитком сприяють підвищенню кваліфікації персоналу через навчання та розвиток навичок. Контингентний підхід адаптується до конкретних ситуацій та умов.

На агропідприємствах важливо навчати працівників новим технологіям та методам сільського господарства, тож системи управління навчанням та розвитком мають високу значущість.

Управління талантами та суконанням vs. Системи управління відносинами з персоналом (HRM):

Управління талантами та суконанням спрямоване на ідентифікацію та розвиток обдарованих працівників для забезпечення майбутнього успіху організації. HRM більше орієнтовані на загальну стратегію управління персоналом.

На агропідприємствах важливо мати стратегію для залучення та збереження талановитих спеціалістів, а також для розвитку лідерів.

Порівняння та аналіз ефективності різних методів управління персоналом на агропідприємствах допомагають визначити, які підходи найкраще відповідають

специфіці галузі та метам організації. Вибір правильних методів може сприяти підвищенню продуктивності та стабільності агропідприємства.

## **1.2 Методологічні основи управління персоналом**

Процес найму та рекрутингу персоналу є однією з ключових складових управління персоналом на агропідприємствах. Він допомагає забезпечити належний рівень кваліфікованих та відповідальних спеціалістів, необхідних для ефективної діяльності галузі сільського господарства. Нижче розглядаються ключові етапи процесу найму та рекрутингу персоналу на агропідприємствах [1]:

- **Аналіз потреб:** Перший етап полягає в аналізі потреб агропідприємства в персоналі. Це включає в себе визначення вакансій, вимог до кандидатів, та формування профілю кандидата для кожної посади.
- **Пошук кандидатів:** Найбільш ефективні методи пошуку включають в себе розміщення вакансій на веб-сайтах, використання професійних мереж та співробітництво з рекрутинговими агентствами. Важливо використовувати різні джерела для максимального охоплення аудиторії.
- **Оцінка кандидатів:** Після отримання заявок важливо оцінити кандидатів на відповідність вимогам та потребам агропідприємства. Це може включати в себе інтерв'ю, тестування та перевірку референцій.
- **Відбір:** Після оцінки кандидатів проводиться відбір найкращих спеціалістів для посади. Важливо враховувати як технічні навички, так і культурну відповідність організації.
- **Найм та інтеграція:** Після відбору кандидата проводиться процес найму та вступ до роботи. Це включає в себе укладання контракту, навчання та інтеграцію нового працівника в колектив.
- **Моніторинг та оцінка результативності:** Після найму важливо моніторити та оцінювати результативність працівника на протязі першого року роботи. Це допомагає виявити потреби в подальшому навчанні та розвитку.

Рекрутинг та найм персоналу на агропідприємствах є важливим етапом в забезпеченні належного фахового рівня та кваліфікації спеціалістів. Виконання цих етапів з урахуванням специфіки галузі сприяє успішному розвитку та конкурентоспроможності агропідприємства.

Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу є критичними факторами успіху для агропідприємств у сучасних умовах. Сільське господарство постійно змінюється, і спеціалісти повинні бути готові адаптуватися до нових вимог та технологій. Нижче розглядаються ключові аспекти розвитку та підвищення кваліфікації персоналу на агропідприємствах:

- **Навчання та тренінги:** Навчальні програми та тренінги забезпечують працівників необхідними знаннями та навичками для виконання своїх обов'язків. Це може включати навчання землеробства, ветеринарної медицини, агротехнологій та інших важливих галузей.
- **Сертифікація та ліцензування:** Багато агропрофесіоналів повинні мати відповідні сертифікати та ліцензії для виконання своєї роботи. Розвиток персоналу включає підготовку до здачі необхідних іспитів та отримання ліцензій.
- **Програми стажування:** Агропідприємства можуть запровадити програми стажування для молодих фахівців, що допоможе їм отримати досвід та вміння під керівництвом більш досвідчених колег.
- **Онлайн-навчання:** Завдяки доступності Інтернету, працівники можуть здобувати нові знання та підвищувати кваліфікацію, не покидаючи свого місця праці. Онлайн-курси та вебінари забезпечують можливість навчатися у зручний для них час.
- **Менторство та розвиток лідерів:** Розвиток персоналу включає і підтримку молодих фахівців через менторство, а також ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів агропідприємства.

- Оцінка та звітність: Важливо встановити систему оцінки та звітності, яке допомагатиме визначити, наскільки ефективні програми розвитку персоналу та де можна внести покращення.

Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу допомагають агропідприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність та ефективність господарської діяльності. Це також сприяє створенню стабільного та задоволеного персоналу, готового приймати виклики сучасного сільського господарства.

### **1.3 Мотивація праці як основа управління персоналом**

Вже багато років дослідження проблеми мотивації лишається предметом вчених-дослідників, як вітчизняних, так і закордонних. Науковці і дотепер шукають відповіді на багатоаспектність даної проблематики, що і обумовлює достатньо багатогранну множинність підходів до розгляду та розуміння сутності трактувань даного поняття, організації системи управління та розроблення системи мотивації. Мотивація праці персоналу передбачає організацію процесу, що має бути орієнтованим на досягнення цілей будь-якого підприємства з метою залучення високопрофесійних трудових ресурсів та їх утримання на тривалий період часу. З іншого боку, вона має бути стійка, ефективна та постійно вдосконалюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища та тенденцій ринку праці, а отже, побудова ефективної політики мотивації персоналу за змістом має відповідати максимально оптимальній структурі персоналу, з врахуванням його цінності для підприємства, та об'єктивній винагороді для кожного окремого працівника за "вклад" у розвиток спільної справи.

Зміст політики мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства повинен охоплювати такі особливості. [2]

1. Політика мотивації персоналу повинна бути обов'язково включена до системи управління персоналу, оскільки лежить у площині економічних відносин між найманими працівниками та роботодавцем та орієнтована на задоволення потреб працівника як соціального суб'єкта.

2. Політика мотивації персоналу влучно доповнює концепції, стратегії та цілі управління сільськогосподарським підприємством, а отже, регулювання співвідношення трудового внеску та розміру заробітної плати через нормування та систему оплати праці (з врахуванням і штрафних санкцій за порушення трудової дисципліни та інше) через прописані регламенти дозволяють керівництву визначати трудову поведінку персоналу.

3. Політика мотивації персоналу у своєму змісті повинна мати найбільш ефективні стимули та інструменти стимулювання, що задовольнятимуть потреби працівників та рівень їх задоволеності працею у розмірі, часі, умовами, формами, способами тощо. Оплата праці сезонного працівника сільськогосподарською продукцією власного виробництва в кінці сезону жодним чином не мотивує до ефективної трудової діяльності.

4. Політика мотивації персоналу повинна випереджувати внутрішню ринкову ситуацію сільськогосподарського підприємства та враховувати особливі ризики господарювання (в т.ч. кліматичні), а отже: фінансова ситуація сільськогосподарського підприємства визначає склад та структуру винагород працівникам; економічна ситуація та кон'юнктура на аграрному ринку визначає розміри заробітної плати (державна політика – мінімальний рівень заробітної плати) та пільги.

5. Політика мотивації повинна бути орієнтованою або на окремі професійні групи робітників сільськогосподарського підприємства або на виробничий/управлінський персонал в цілому, оскільки: в умовах сільського господарювання є суттєва різниця у змісті та умовах праці окремих груп персоналу, використовуються різні технології його роботи тощо.

6. Політика мотивації персоналу повинна включати стійкі (зарплата та доплати тощо) та гнучкі елементи (делегування повноважень, пільги, соціальний пакет тощо) задля досягнення високої конкуренції між працівниками до трудової діяльності.

7. Політика мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства повинна враховувати ментальність та традиції розвитку території, особливості життя та праці своїх працівників.

#### Інновації в управлінні персоналом на агропідприємствах

В сучасному світі цифрові технології перетворюють усі аспекти життя та діяльності організацій. Вплив цифрових технологій на управління персоналом стає все більш помітним та значущим. Нижче розглядаються ключові аспекти цього впливу[3]:

**Автоматизація процесів управління персоналом:** Сучасні HR-системи та програмне забезпечення дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи ведення кадрової документації, облік робочого часу, обробку заяв на відпустку та інші адміністративні завдання. Це покращує продуктивність та зменшує ризик помилок.

**Аналітика та великі дані (Big Data):** За допомогою аналітики та обробки великих обсягів даних, агропідприємства можуть збирати та аналізувати інформацію про свій персонал. Це допомагає виявляти тенденції та патерни в роботі співробітників, що може бути корисним для прийняття рішень щодо найму, підвищення кваліфікації та розвитку кадрів.

**Електронні системи навчання:** Цифрові технології дозволяють створювати ефективні системи навчання та розвитку персоналу. Віддалені навчальні платформи, відеоуроки та інтерактивні курси роблять навчання більш доступним та зручним для працівників.

**Ефективність комунікації:** Цифрові інструменти для комунікації, такі як корпоративні електронні пошти, чати та спеціалізовані платформи для співробітництва, полегшують обмін інформацією та спілкування між колективом та керівництвом.

Віддалена робота та гнучкі графіки: Цифрові технології дозволяють впроваджувати віддалену роботу та гнучкі графіки роботи, що сприяє підвищенню робочого комфорту та забезпечує більшу гнучкість для працівників.

Системи управління відносинами з персоналом (HRM): HRM-системи стають більш інтегрованими та включають в себе різноманітні функції, від управління кадровою документацією до оцінки продуктивності та створення персональних планів розвитку.

Вплив цифрових технологій на управління персоналом на агропідприємствах робить процеси більш продуктивними, допомагає залучати та зберігати талановитих співробітників та сприяє загальному розвитку галузі сільського господарства. Наявність і використання сучасних цифрових рішень стає важливим конкурентним перевагою для агропідприємств у ринкових умовах.

#### Аналіз практичних досліджень

Для зрозуміння актуальності та контексту нашого дослідження щодо управління персоналом на агропідприємствах, я провела огляд та аналіз попередніх досліджень та публікацій. Наприклад, стаття, опублікована в журналі "International Journal of Recent Technology and Engineering," автори Marina Bugaeva, Stepan Buryakov, Ksenia Vassilieva, Ekaterina Zaytseva-Savkovich, Tatyana Satsuk досліджують аспекти технологічного розвитку та ефективності управління персоналом в агропромисловому секторі. Їх об'єкт дослідження в роботі є система мотивації. Вони припускають, що системний аналіз та реорганізація системи стимулювання персоналу відповідно до потреб підприємства та з урахуванням специфіки його роботи призведе до підвищення ефективності як управлінської, так і виробничої діяльності підприємства. Одна з головних ними тверджень є : «Крім фінансової мотивації кожен керівник повинен використовувати методи нематеріальної мотивації в управлінні персоналом компанії. Їх багато, і часто вони набагато ефективніше матеріальних винагород. Нематеріальне не означає безкоштовне. Під цим розуміється певний стиль управління із

стимулюванням нематеріальної форми. Така мотивація складається з комплексу соціальних дій, в результаті яких з'являються певні цілі «рис.1»». [23]

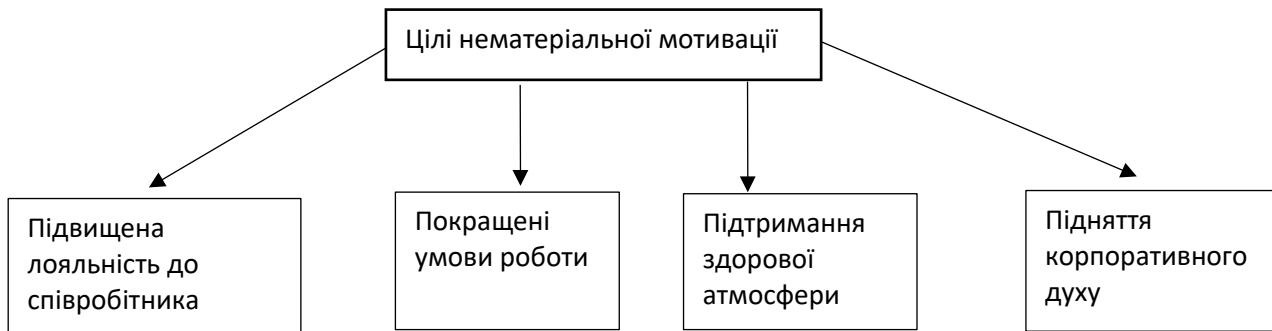


Рисунок 1 Цілі нематеріальної мотивації

Отже, ця стаття показує нам приклад того, як мотивація персоналу може бути не тільки фінансовою. Для сільськогосподарського підприємства такий вид стимулювання співробітників також має бути, бо специфіка такої роботи потребує контролю здоров'я, страхування, пенсії, проїзду, харчування тощо..

### Методологія дослідження

Для успішного аналізу та дослідження управління персоналом на агропідприємствах, я буду використовувати різноманітні методи та підходи, які вивчала в університеті. Вони допоможуть зрозуміти та оцінити ефективність системи управління кадрами на обраному агропідприємстві «Прометей». Ось опис головних методів та підходів, які я планую використати:

Аналіз документів і літературний огляд: ретельно вивчити наявну літературу, статті та документи, що стосуються управління персоналом в агропідприємствах. Цей літературний огляд дозволить засвоїти теоретичні основи та сучасні підходи до управління персоналом.

Аналіз даних та статистика: В період навчальної практики я збирала та аналізувала кількісні та якісні дані про персонал агропідприємства. Це включає в себе дані про кількість працівників, їхні кваліфікації, продуктивність, а також витрати на управління персоналом.

SWOT-аналіз: для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом на агропідприємстві. Цей аналіз допомагає ідентифікувати можливості та загрози, що впливають на ефективність управління персоналом.

Кейс-дослідження: За допомогою великої наявної інформації в інтернеті я планую промоніторити та вивчити різні кейси агропідприємств для докладного вивчення їхніх практик управління персоналом. Це дозволить здійснити порівняльний аналіз різних підходів та виявити найкращі практики.

Аналіз впровадження інновацій: Дослідження впровадження інноваційних підходів та технологій в управління персоналом, включаючи цифрові рішення, програмне забезпечення та автоматизацію процесів.

Ці методи та підходи допомагають нам отримати комплексне розуміння ефективності управління персоналом на агропідприємствах, виявити проблеми та можливості для покращення, а також розробити рекомендації для оптимізації системи управління кадрами.

## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОМЕТЕЙ»**

### **2.1 Аналіз управління персоналом на агропідприємстві ТОВ «Прометей»**

«Прометей» працює на зерновому ринку України більше 20-ти років. Група компаній надає повний комплекс послуг із закупівлі, зберігання, очищення, сушіння та логістики зернових і олійних культур. Мережа елеваторів по Україні, сучасний автопарк зерновозів, сертифіковані лабораторії і завжди актуальні ціни на зернові та олійні культури.

Зерноторгівельна компанія "Прометей" має багатий досвід роботи на внутрішньому і зовнішньому ринках України.

Виробнича компанія «Прометей» працює на землях Миколаївської області. Агроз господарства Групи, розташовані Вознесенському: ВК «Злагода», ВК «Вісла», Миколаївському: ВК «Агро Капітал Центр», Первомайському: ВК «Вісла», ВК «Україна».

Початкова площа земель, що оброблялися, становила 2,7 тис. га. У 2019 р. зембанк збільшено на 8 тис. га, а у 2021 р. придбано агропідприємство, площею майже 10 тис. га. Зембанк виробничої компанії «Прометей» збільшився в два рази і досяг позначки 20 тис га. [5]

Компанія є виробником таких культур, як соняшник, сафлор, пшениця та ячмінь.

«Прометей-Авто» є одним з основних допоміжних підрозділів групи, здійснює логістичну функцію в торговій діяльності компанії. Власний автопарк зерновозів різного тонуажу забезпечує маневреність, незалежність, оперативність у наданні фермерам і трейдерам послуг з логістики вантажів зернових і олійних культур.

Напочаток 2022 р. ГК «Прометей» придбала 54 вагони-хопери в рамках масштабної програми розвитку транспортної автономності компанії.

На базі всіх елеваторів ГК «Прометей» з 2018 р. працює програма «Агромаркет». «Агромаркет» дозволяє фермерам придбати мінеральні добрива, засоби захисту рослин від BASF, Альфа Сمارт Агро, Уніфер, та посівний матеріал від провідних виробників Лімагрейн, Syngenta, Євраліс.

«Прометей-Елеватор» надає послуги зі зберігання, доробки та логістики зернових культур і соняшника на базі двадцяти дев'яти елеваторних комплексів.

Загальна накопичувальна ємність зерносховищ «Прометей» перевищила 1,5 млн т.

В наявності є 32 елеватори, в Полтавській, Херсонській, Харківській, Миколаївській та інших областях України.

### Таблиця 1.

#### Динаміка та структура персоналу ТОВ «Прометей»

Показники	2021(осіб)	2022 (осіб)	2023(осіб)	З 2021 до 2023 р.р.
Всього штатних працівників	117	120	109	-7
«Піски»	25	28	27	2
«Злагода»	20	23	19	-1
«Вісла»	21	21	19	-1
«Україна»	25	23	20	-5
«Агро капітал центр»	26	25	24	-2

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Починаючи з 2021 року чисельність персоналу на всіх виробничих підприємствах окрім «Піски», що займається вирощуванням зернових, бобових і насінням олійних культур, пішло на спад. Сумарно мінус дев'ять працівників по цим виробництвам. Аналізуючи останні дані та існуючу систему управління можна

зазначити, що ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються. Також, через те, що у 2023 році група компаній Прометей відкрила філію в Арабській Республіці Єгипет, більшість фінансування зосереджено саме на розширенні цього проекту, а не на покращенні вже існуючих робочих умов.

Наступним етапом, який розширює вивчення динаміки кількості та структури працівників, є аналіз руху персоналу, що включає детальне дослідження процесів, пов'язаних із найманням та звільненням працівників на підприємстві. З цією метою проводиться аналіз загального обсягу руху персоналу та причин звільнення працівників з урахуванням їхніх категорій.

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники:

- Коефіцієнт оновлення персоналу, який розраховується як відношення загальної кількості новозаключених контрактів до середньоспискової чисельності персоналу.

- Коефіцієнт плинності персоналу, що розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.

- Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, який обчислюється як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників [11, с.104].

Анкетне опитування деяких працівників дало змогу зрозуміти основні фактори, які б мотивували виробничий персонал до праці. (рис.2)

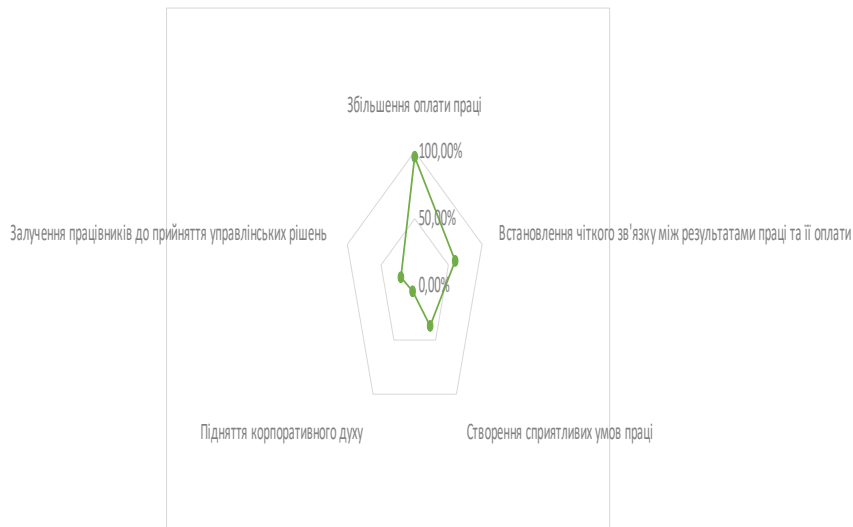


Рис. 2 Розподіл відповідей персоналу ТОВ «Прометей» за пріоритетами їх мотивування до праці

Як можна помітити основним фактором мотивації є оплата праці. Але існуюча в товаристві система оплати праці наразі не є продуктивною, оскільки ситуація в країні, інфляція і відкриття нового філіалу змушує виробничий персонал працювати за мінімальну заробітну плату. Склад та структура фонду оплати праці (табл. 2).

## Таблиця 2.

### Склад та структура фонду оплати праці ТОВ «Прометей»

Складові фонду оплати праці	2021(тис., грн.)	2022 (тис., грн.)	2023(тис., грн.)	З 2021 до 2023 р.р.
Всього фонд оплати праці	4525, 00	5239,20	4774,2	249,2
Основна заробітна плата	3510, 50	4200,00	3815,00	304,5
Додаткова заробітна плата	750,00	768,00	697,60	-52,4
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	264,50	271,20	261,60	-2,9

Джерело: розраховано за даними підприємства

За допомогою структури фонду оплати праці можна зазначити, що найбільшу частину займає основна заробітна плата 77,6%, яка в періоді з 2021 по 2023 роки збільшилась на 5%. Але зменшились інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 1% і на це варто звернути увагу. Хоч різниця зовсім незначна, враховуючи загальну ситуацію ця частина фонду в майбутньому може зазнати великих втрат. Динаміка заробітної плати та продуктивності праці, а також динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника в розрізі району та області (табл. 3, рис. 3)

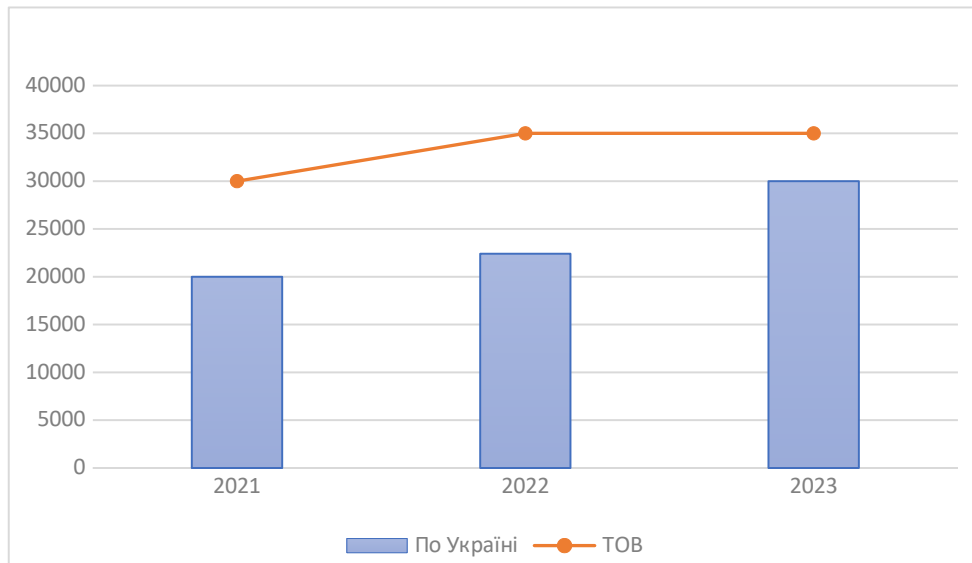
Таблиця 3

## Склад та структура фонду оплати праці ТОВ "Прометей"

Рік	2021	2022	2023	З 2021- 2023 р.р.
Штатні працівники, осіб	117	120	109	-7
ФОП, тис., грн.	4525.0	5239.2	4774.	279.2
Основна з/п, тис., грн.	3510.5	4200.0	3815.	304.5
Продуктивність праці, грн/осіб	38 632.48	43 660	43 810.09	5 177.61
Темпи зростання продуктивності %	-	12.96	0.34	-
Середньомісячна з/п, тис., грн.	30.00	35.00	35.00	-
Темпи зростання з/п, %	-	16.67	-14.29	-
Співвідношення темтів	-	1.25	-0.04	-

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Динаміка росту середньомісячної заробітної плати 2021-2023 рр. (рис.3)



*Джерело: Побудовано за даними компанії Agrohub <https://agroportal.ua/>*

Темпи зростання продуктивності праці:

Розраховані за допомогою формули:

$$\frac{\text{Продуктивність праці}_{2022} - \text{Продуктивність праці}_{2021}}{\text{Продуктивність праці}_{2021}} * 100\%$$

Вказують на відсотковий приріст або зменшення продуктивності праці в порівнянні з попереднім роком.

1. Середньорічна З/П одного працівника:

Розрахована як відношення фонду оплати праці до кількості працівників.

2. Темпи зростання середньої З/П:

Розраховані за допомогою формули:

$$\frac{\text{Середньорічна з/п}_{2022} - \text{Середньорічна з/п}_{2021}}{\text{Середньорічна з/п}_{2021}} * 100\%$$

Вказують на відсотковий приріст або зменшення середньорічної заробітної плати в порівнянні з попереднім роком.

### 3. Співвідношення темпів:

Вказує на те, як змінюється продуктивність праці в порівнянні із заробітною платою.

Ці показники допомагають здійснювати комплексний аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві. За роки спостереження відбувалася зміна кількості штатних працівників: з 117 осіб у 2021 році до 109 осіб у 2023 році. Це може вказувати на зміни в організаційній структурі або ефективність управління персоналом.

Фонд оплати праці збільшувався протягом років, досягнувши піку в 2022 році. Це може бути результатом збільшення кількості працівників або зростання заробітних плат.

Розрахунок продуктивності праці показує середню суму, яку один працівник генерує за рік. Зауважу, що продуктивність праці зросла з 2021 до 2022 року, але зменшилася в 2023 році. Це може вказувати на нестабільність чинників впливу на продуктивність праці.

Така таблиця дозволяє аналізувати взаємозв'язок між кількістю працівників, фінансовими показниками та продуктивністю праці, що допомагає керівництву приймати обгрунтовані рішення з управління персоналом.

Забезпечення матеріальної мотивації персоналу ТОВ "Прометей" включає у себе створення умов для прямого взаємозв'язку між продуктивністю працівника та загальними результатами підприємства, сприяючи тим самим відчуттю задоволення від виконаної роботи та відповідній винагороді. Розумною є імплементація прогресивної системи додаткової оплати праці, що включає доплати за різні режими роботи, рівень складності, виявлену творчість, раціоналізаторські ідеї, бонуси за відсутність прогулів

або вагомий внесок, а також заохочення до участі у прибутку компанії. Для досягнення вищого рівня мотивації персоналу керівнику ТОВ "Прометей" слід акцентувати на розробці справедливої системи винагород, яка відповідає індивідуальним заслугам працівника та забезпечує рівновагу його участі в порівнянні з іншими членами колективу.

Залежність продуктивності праці від мотивування оплатою праці лежить майже у прямолінійній залежності. Рівняння регресії, відповідно до побудованої кореляційної залежності має вигляд (рис. 4).

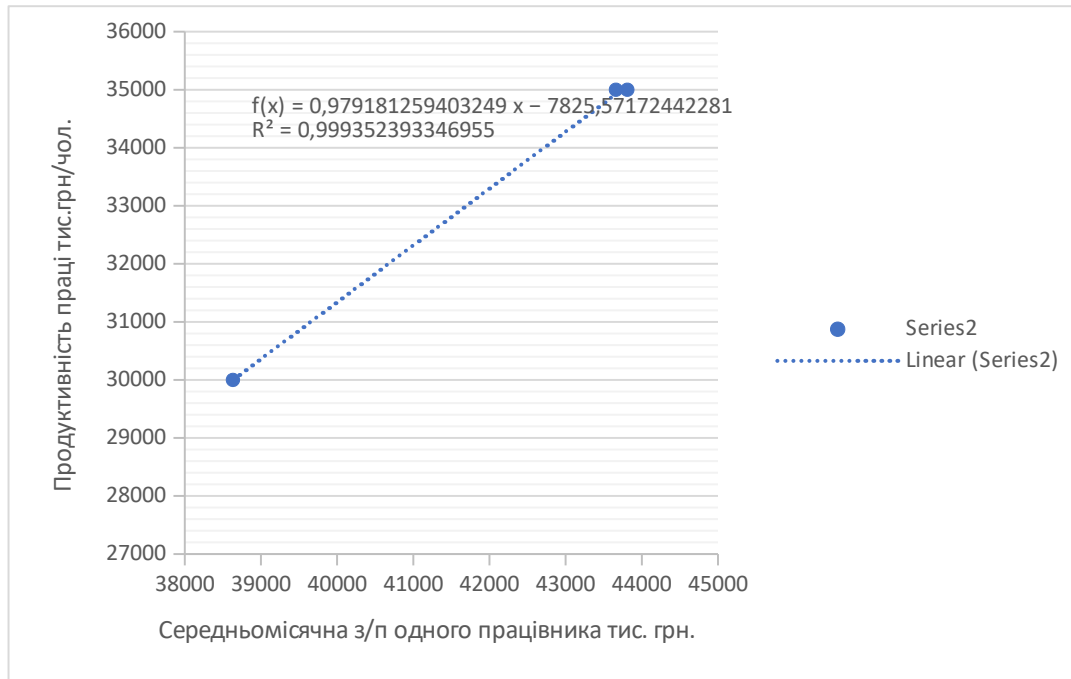


Рис. 3. Кореляційна залежність рівня продуктивності праці від середньомісячної оплати праці в ТОВ «Прометей»

*Джерело: розраховано за даними підприємства, власні дослідження*

Проведений кореляційний аналіз впливу оплати праці на її продуктивність і розрахований коефіцієнт регресії  $b=0,9792$  показує, що при підвищенні

середньомісячної оплати праці на 1 тис. грн., продуктивність праці стаєкраща на 0.9792 тис. грн.

Отже, підвищення рівня заробітної плати сприяє стимулюванню розвитку виробництва в компанії та мотивує працівників до більш ефективної праці, що в цілому сприяє економічному прогресу ТОВ "Прометей".

Розглянемо стан підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Прометей» за 2022-2023рр. (табл. 4)

Таблиця 4

Показники підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Прометей» за 2022-2023рр.

Назва показників	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Підвищили кваліфікацію всього, осіб	50	65	5
На підприємстві, осіб	20	30	10
У навчальних закладах різних типів за договорами, осіб	30	35	5

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, зросла на 30% за порівнянням 2022 та 2023 років. Це свідчить про активність в оновленні знань та навичок персоналу. Те, що зацікавленість персоналу в навчанні росте, це хороший результат, але його недостатньо, адже за 2022 рік тільки 46% всіх штатних працівників на виробництві підвищили кваліфікацію, за 2023 рік цей відсоток зріс лише до 60%.

Одним з основних труднощів, що гальмують професійне навчання працівників ТОВ "Прометей", є їхня неохочість виділяти на це фінансові ресурси. В Україні

обов'язки з фінансування професійного навчання повністю лежать на роботодавцях, що часто обмежує можливості багатьох підприємств у підвищенні кваліфікації персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Проблемою у розвитку системи професійного навчання також є недостатня організація процесів навчання та підготовки персоналу, а також відсутність ефективної системи стимулювання кар'єрного росту. Навіть у випадках, коли роботодавці створюють сприятливі умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються від участі у курсах підвищення кваліфікації, особливо якщо це відбувається поза робочим часом.

Отже, концепція управління персоналом ТОВ "Прометей" передбачає взаємодію з персоналом відповідно до стратегії розвитку агропідприємства, яка спрямована на залучення висококваліфікованих спеціалістів, постійне підвищення їхнього професійного рівня та створення комфортних умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. Система управління персоналом ТОВ "Прометей" вдосконалена і базується переважно на економічних методах управління. Треба відзначити, що однією з ключових проблем, яка уповільнює професійне навчання працівників агропідприємства, є недостатня відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації персоналу.

Організаційна структура управління включає в себе різні управлінські ланки, які взаємодіють між собою. Вона характеризується численністю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Організаційна структура призначена для забезпечення ефективності управлінської діяльності, включаючи керівника підприємства, керівників підрозділів, фахівців та обслуговуючий персонал. Під час управлінського процесу, що передбачає рух інформації та прийняття управлінських рішень, задачі та функції розподілені між учасниками, які мають визначені права та відповідальність за їх виконання. Створення організаційної структури підприємства має спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності

підприємства, впровадження нових підходів та зміну старих методів управління структурою підприємства [12].

Давайте проведемо аналіз рівня мотивації персоналу ТОВ «Прометей» за допомогою методу багатокутника. Ключовими критеріями для створення п'ятикутника мотивації персоналу є такі аспекти: "прийняття рішень", "планування", "організація", "оцінка та контроль", "мотивація". Кожен з цих критеріїв оцінюється від 0 до 2, де рівень мотивації персоналу визначається як високий (1-2), середній (0.5-1), або низький (0).

Сформований п'ятикутник може мати дві різновидності. Перший тип - це правильна форма п'ятикутника, що свідчить про те, що поліграфічне підприємство рівномірно застосовує інструменти мотивації персоналу у всіх сферах управління, що є важливим для успішної діяльності. Другий тип має неправильну форму, де один вектор переважає або всі вектори розвиваються нерівномірно, що свідчить про неоптимальне використання потенціалу мотивації праці в системі управління персоналом.

Значення інтегрального показника рівня мотивації персоналу розподіляється від 0 до 5, де 0-2.5 вказує на низький рівень мотивації, 2.5-5 - середній, і понад 5 - високий рівень. При ухваленні управлінських рішень важливо враховувати, що низький рівень мотивації персоналу свідчить про повільний розвиток продуктивності праці, в той час як високий рівень може сприяти значному зростанню завдяки підвищенню мотивації та активної участі у прийнятті рішень, плануванні, організації та контролі діяльності.

Слід зазначити, що роль мотиваційних інструментів значно зростає в умовах невизначеності, недостатньої інформованості або поширення дезінформації в колективі, відсутності досвіду та знань у сфері планування, а також відсутності впевненості у фінансовій та соціальній стабільності співробітників.

Використання графоаналітичного методу при оцінці мотивації персоналу ТОВ «Прометей» дозволило отримати результати, представлені на рисунку 5.



Рис. 5. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ «Прометей»

*Джерело: розраховано за даними підприємства, власні дослідження*

П'ятикутник мотивації праці ТОВ «Прометей» проявляє неправильну форму бо два важливих вектора: "прийняття рішень" та "планування" не такі розвинені, як інші. Загальний показник рівня мотивації персоналу становить 5,2 ( $0,5+1,3+1,2+0,6+1,6$ ), що вказує на трошки вищий за середній рівень мотивації. Однак довжина векторів свідчить про те, що значення участі персоналу в прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства знижене.

Характеристики мотивації праці ТОВ «Прометей» вказують, що рівень мотивації персоналу коливається залежно від різних факторів, таких як посада, рівень та стиль управління керівника, його знання, досвід, а також структура підрозділу (специфіка діяльності, професійно-кваліфікаційний склад колективу). Для покращення потенціалу персоналу важливо розробити рекомендації щодо: залучення працівників до управління фірмою через розширення участі в розробці стратегічних та оперативних

планів, вдосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях.

Важливо враховувати, що раціональне використання персоналу та високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню виробництва, ефективному використанню обладнання та зниженню собівартості продукції. Однак ефективність використання персоналу залежить від оперативності управління в реагуванні на різні фактори впливу. З метою оцінки ефективності операційної діяльності підприємства, ми проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності та визначимо рівень ефективності використання виробничих ресурсів для виробництва та реалізації продукції.

На підприємстві «Прометей» використовують класичний підхід управління персоналом. Який базується на ідеях відомих теоретиків, таких як Фредерік Тейлор та Генрі Файоль. Він покликаний до досягнення ефективності через стандартизацію робочих процесів, ієрархічну структуру та чіткий розподіл обов'язків. Проте, проаналізувавши ситуацію на підприємстві я підготувала список більш відповідних і успішних підходів та рекомендацій, щодо управління персоналом. Поведінковий, контингентний (ситуаційний) та стратегічний підходи допоможуть зрозуміти, як мотивувати персонал до роботи навіть у періоди кризи.

## **2.2 Визначення проблем та викликів в системі управління персоналом**

Для досягнення росту, забезпечення прибутковості та утримання високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно постійно оптимізувати використання будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових та, що найважливіше, людських. Завданням структур управління персоналом є планування потреб підприємства у трудових ресурсах, пошук та відбір висококваліфікованих спеціалістів, надання навчань та підвищення кваліфікації працівників, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за змінами у статусі

працівників та вирішення правових питань, пов'язаних із трудовими відносинами. (рис.6)

Для успішного управління персоналом і визначення його результативності необхідно розуміти сутність категорії "управління персоналом" як об'єкта дослідження і встановити цілі цього процесу. Варто відзначити, що управління персоналом - це активність підприємства, спрямована на ефективне використання кадрового потенціалу для досягнення цілей як підприємства, так і індивідуальних характеристик персоналу. До основних цілей управління персоналом можна віднести забезпечення соціальної ефективності персоналу, формування висококваліфікованого персоналу, планування потреб у робочій силі і так далі.



Рис. 6. Критерії ефективності управління персоналом



Рис.7 Основні фактори розвитку персоналу підприємства

Дослідження цілей призводить до наступного:

- уточнення мети і завдань дослідження;
- визначення заходів і ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- встановлення реальних термінів досягнення задач і цілей;
- розробка засобів і методів для ефективного контролю термінів реалізації цілей і завдань на всіх рівнях [8, 9, 10].

Розвиток персоналу підприємства визначається основними факторами, які представлені на рис. 7. У системі організації управління персоналом підприємства виділяють такі підходи: технократичний, гуманістичний і системний.

При технократичному підході управління підпорядковане інтересам виробництва, а рішення визначаються технічними аспектами, такими як техніка,

технологія, розподіл праці та ритм виробничого процесу. Управління персоналом обмежується вибором і підбором персоналу з урахуванням технічних вимог [9].

Гуманістичний підхід передбачає створення умов та змісту праці, спрямованих на зменшення відчуження працівника від трудової діяльності та інших працівників. Згідно з цією концепцією, результати діяльності підприємства залежать не тільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, але і від рівня мотивації працівників, формування команди та єдності цінностей у колективі [9].

Системний підхід до управління та розвитку персоналу на рівні підприємства передбачає взаємодію всіх підрозділів системи управління персоналом для досягнення синергетичного ефекту. Вдосконалення організаційної структури служби управління персоналом ґрунтується на нормах управління. Розробляється функціонально-цільова модель системи управління персоналом із визначенням завдань для працівників служби управління персоналом. Мотивація праці у підрозділах системи управління персоналом і в інших виробничих та управлінських підрозділах підвищується. Планування, прогнозування та маркетинг персоналу, а також добір та облік персоналу удосконалюються.

- створення сприятливих умов для розвитку персоналу, включаючи навчання, підвищення кваліфікації та планування кар'єри;
- забезпечення соціального розвитку трудового колективу, створення належних умов праці та сприяння соціально-психологічному клімату в колективі;
- забезпечення належного інформаційного супроводу системи управління персоналом, загалом, сприяння розвитку та мотивації праці;
- врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу [11].

У кожній організації використовуються різні підходи до управління персоналом, проте найчастіше застосовується технократичний підхід. Це визначається тим, що саме цей підхід дає можливість усвідомити всю складність процесу та дозволяє розглядати персонал як ефективний ресурс для досягнення цілей підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства необхідно:

- ефективно використовувати інтелектуальний, організаторський та творчий потенціал персоналу шляхом удосконалення змісту роботи, гуманізації праці та уникнення її монотонності та беззмістовності;
- забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;
- створити нормальні умови праці та раціональні режими праці та відпочинку;
- визначити здібності працівника, встановити характеристики, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність його роботи.

Розвиток управління персоналом залежить від якісної стратегії розвитку підприємства, і визначаються кілька основних стратегічних завдань розвитку персоналу підприємства.

Якщо проаналізувати проблеми, які були згадані раніше, а саме:

-Відсутність стратегічного планування персоналу: Відсутність стратегічного підходу може призвести до неефективного використання ресурсів та важкостей у вирішенні проблем, які можуть виникнути у майбутньому. Без чіткої стратегії розвитку персоналу компанія ризикує залишитися у відстані від конкурентів, які ефективно вкладають зусилля в розвиток свого персоналу, адаптуються до нових технологій та моделей управління. Стратегічне планування персоналу дозволяє ідентифікувати та розвивати таланти внутрішнього персоналу. Відсутність цієї стратегії може призвести до того, що талановиті співробітники залишаться невикористаними або вибудуть з організації в пошуках кращих можливостей.

Компанії, які не мають стратегічного планування персоналу, ризикують втратити цінних кадрів. Недостатність можливостей для розвитку та кар'єрного зростання може зробити організацію менш привабливою для високопрофесійних працівників.

-Відсутність концепції структури персоналу: Наявність чіткої концепції структури персоналу може вплинути на робочі процеси та спричинити конфлікти між працівниками. Концепція структури персоналу повинна враховувати потреби підприємства та його майбутній розвиток. Це може призвести до непослідовності в прийнятті рішень. Невизначеність щодо того, хто відповідає за конкретні аспекти бізнесу, може призвести до затримок у прийнятті стратегічних рішень.

-Неефективна система оплати праці: Система оплати праці, яка не враховує інфляцію та спричиняє працівників працювати за мінімальну заробітну плату, може призвести до низького морального духу та низької продуктивності.

-Відсутність фокусу на покращення робочих умов: Оскільки фінансування зосереджено на розширенні філії в Арабській Республіці Єгипет, може виникнути недостаток інвестицій у покращення робочих умов на існуючих підприємствах. Це може вплинути на задоволення працівників та їхню продуктивність.

-Класичний підхід до управління персоналом: Використання класичного підходу, який базується на ідеях Тейлора та Файоля, може бути застарілим та неефективним у сучасних умовах. Важливо враховувати сучасні підходи до управління персоналом та лідерства.

Можна зробити висновок, що для розвитку персоналу необхідно ефективно функціонування системи стратегічного управління підприємством. Правильне визначення системи показників з розвитку працівників та їх аналіз дозволяють вищому рівню управління скоординувати діяльність підприємства у правильному напрямі та спланувати заходи з вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання та підготовки працівників з метою

виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня для виконання нових виробничих функцій, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного росту та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [12].

Кризисна ситуація на підприємстві не дає змогу фінансово забезпечити мотиваційну частину працівників. Але в доповіді я розглядала також нематеріальні підходи. Для робітника на агропідприємстві важливим є підтримка базових потреб людини, тому якщо компанія не оплачує задовільню заробітну плату їй варто продумати систему страхування, лікарняні, проїзні та можливе харчування в робочий період. Агро-працівникам часто доводиться перебувати при важких природних умовах і підтримка комфортного середовища (харчування, обладнання, форма і т.д.) може стати великим плюсом.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **3.1 Розробка стратегії для впровадження змін у систему управління персоналом**

На мою думку ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів. Особливу увагу заслуговують індикатори ефективності управління персоналом. В дисертації Дудукало [13] ефективність управління персоналом визначає в розрізі 9 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

Проаналізувавши всю інформацію стосовно обраного підприємства я можу зробити висновок, що на сьогоднішній день вони мають обмеження фінансових ресурсів, скорочення кадрів та можливу демотивацію персоналу. Також використання класичної системи управління є застарілим і невідповідним до поточної ситуації. Ще одним недоліком є відсутність комплексного моніторингу ступеня задоволеності працівників. Підвищення продуктивності праці неможливе без врахування індивідуальних та колективних потреб працівників, а тому, для визначення основних мотивів, на основі загальновідомих теорій мотивацій, доцільно застосувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Пропоную розглянути низку стратегій, які допоможуть впровадити зміни у систему управління персоналом та покращити її.

Розпочнемо з розробки стратегії для ефективного використання ресурсів та запобігання можливим проблемам. Ця стратегія повинна стати фундаментом для стабільного та сталого розвитку агропідприємства "Прометей", забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та вчасне реагування на зміни у ситуації.

Цілі стратегії:

- Оптимізація використання робочої сили:
  - Визначення оптимальної чисельності персоналу відповідно до поточних завдань та ресурсів.
  - Розвиток гнучких графіків роботи та системи тимчасового працевлаштування для забезпечення ефективного використання працівників.
- Ефективне використання технічних засобів:
  - Аналіз та оновлення обладнання для забезпечення його відповідності поточним стандартам та вимогам.
  - Впровадження системи планового технічного обслуговування для забезпечення тривалого та надійного функціонування технічних засобів.
- Оптимізація фінансових ресурсів:
  - Встановлення системи обліку та контролю за фінансовими потоками.
  - Розробка системи бюджетування та фінансового планування для ефективного розподілу ресурсів між різними секторами агропідприємства.

«Прометей» складає консолідовану звітність по групі компаній відповідно до стандартів МСФЗ. З 2018 року вони співпрацюють з аудиторською компанією KPMG для проведення аудиту звітності холдингової компанії Групи - Granush Limited. Це надає їм інформацію щодо детального аналізу наявних людських, технічних та природних ресурсів. Визначення слабких місць та можливостей для їх покращення також регулярну звітність та аналіз результатів для оперативного реагування на зміни в ситуації.

Доповнюючи вже існуючі в компанії стратегічні заходи для запобігання можливим проблемам, хочу наголосити на створенні резервних планів. Розробка планів дії для вирішення можливих проблем, таких як збільшення обсягів виробництва, зміни в ринкових умовах чи зростання витрат. Розвиток системи управління ризиками: визначення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління. Оновлення механізмів зворотного зв'язку та системи пропозицій для працівників щодо оптимізації використання ресурсів.

Також, не менш важливою є наступна стратегія для впровадження змін у систему управління персоналом. Це визначення оптимальної кількості та кваліфікаційного складу персоналу. З цим нам допоможе найм та рекрутинг, дотримання норм при прийнятті на роботу, а також подальше підтримання і покращення кваліфікації працівників є одним з найважливіших етапів управління персоналом.

Побудова системи навчання є завданням витратним як у тимчасовому, так і фінансовому вимірі. Тому всі члени колективу, зокрема керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти мету та значення підготовки персоналу для успішного функціонування компанії. Основні принципи побудови та впровадження системи навчання на ТОВ «Прометей» розглядаються для забезпечення ефективного розвитку підприємства. Попереднє навчання було хаотичним та неефективним, призводячи до нечіткого розуміння його мети та результатів. Забезпечення постійного удосконалення знань, умінь та навичок персоналу є ключовою умовою для ефективного функціонування підприємства.

Важливим підвищенням кваліфікації є не тільки для виробничого персоналу, а і для інших робітників по всій компанії.

Наприклад, бізнес-тренінги включають практичне використання набутих знань, сприяючи створенню нових ідей, оптимізації процесів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Система навчання повинна бути адаптована до потреб окремих співробітників, цільових груп та відділів, керівного складу та кадрового резерву.

Реалізація запропонованих заходів допоможе ТОВ «Прометей» стати компетентним суб'єктом, який ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу та має унікальні організаційні знання.

Систему навчання персоналу на ТОВ «Прометей» слід вважати системою тільки тоді, коли вона включає чітке планування, ефективну реалізацію та систематичну оцінку. Використання такої системи дозволяє досягти позитивного ефекту через короткі терміни підготовки управлінців, збільшення практичної віддачі та адаптацію персоналу до швидкозмінного середовища.

Отже, ефективна система навчання персоналу на ТОВ «Прометей» повинна бути інтегрованою, враховуючи загальну систему управління персоналом та підприємства. Подальше навчання на підприємстві сприяє підвищенню рівня знань, конкурентоспроможності та обсягу виручки компанії.

Крім підвищення кваліфікацій завдяки навчання та тренінгам хочу запропонувати систему стажування та менторства.

Програми стажування: Агропідприємства можуть запровадити програми стажування для молодих фахівців, що допоможе їм отримати досвід та вміння під керівництвом більш досвідчених колег. Це допоможе нам, як із набором персоналу, адже кожен стажер є потенційним майбутнім працівником компанії так і з підвищенням кваліфікації самого ментора, який отримає безцінний досвід з управління та навчання підлеглого.

Отже, менторство та розвиток лідерів. Розвиток персоналу включає і підтримку молодих фахівців через менторство, а також ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів агропідприємства.

Дослідження підтверджує, що участь працівників у тренінгах повинна бути не тільки реакцією на проблеми компанії для стабілізації поточного стану. Відвідування

навчальних курсів має відбуватися регулярно, відповідно до стратегічного плану розвитку персоналу. Організація, яка приділяє увагу такій стратегії, буде мати можливість сформувати висококваліфікований та досвідчений персонал, готовий адаптуватися до змін на ринку. Однак для максимальної ефективності інвестицій у розвиток професійних компетенцій персоналу, важливо зосередитися на створенні комплексної системи корпоративного навчання. Розробка такої системи стає можливою лише в разі визначення довгострокових цілей та стратегії розвитку, чіткого визначення необхідних компетенцій персоналу, усвідомлення потреб у навчанні та визнання працівників як стратегічного ресурсу. Корпоративна культура формується і розвивається послідовно в цьому контексті.

Розробка системи мотивації, що базується на нематеріальних підходах, таких як підтримка базових потреб працівників.

1. За опитуванням працівників основним фактором мотивації є оплата праці. Тобто одним з важливих мотиваційних процесів має бути перегляд та оптимізація системи оплати праці, що враховує інфляцію та вартість життя. Також багато хто зазначив, що встановлення зв'язку між результатами праці та її оплатою є одним із важливих аспектів мотивації.
2. Залучення працівників до корпоративних, культурних, спортивних та інших заходів із нагородженням за перемогу та змагальність через подяки, подарунки, сувеніри; участь працівників у виставках або ярмарках щодо представлення підприємства тощо. Такий напрямок не тільки мотивує, а й створює комфортні, дружні стосунки між колективом. Є безліч івентів, які допомагають навчитись працювати в команді та підтримувати один одного.
3. Мотивація персоналу може бути не тільки фінансовою. Для сільськогосподарського підприємства такий вид стимулювання співробітників також має бути, бо специфіка такої роботи потребує контролю здоров'я, страхування, пенсії, проїзду, харчування тощо. Агро-працівникам часто

доводиться перебувати при важких природних умовах і підтримка комфортного середовища може стати великим плюсом.

Перехід від класичного підходу до сучасних методів управління персоналом. Наприклад, управління робочими відносинами та соціальними аспектами, це сучасний метод управління персоналом, який враховує соціальну відповідальність підприємства перед співробітниками та громадами, в яких вони працюють. Це включає в себе створення комфортних умов праці, дотримання прав працівників та сприяння корпоративній відповідальності.

Також, влучним буде використання Human Resource Management (HRM) Systems, вона включає в себе різні інструменти та підходи для залучення, розвитку та утримання персоналу. Це включає в себе процеси найму, навчання, стимулювання, а також моніторинг та оцінку працівників.

HRMS або Human Resource Management System – це програмне забезпечення, розроблене для зменшення громіздких і виснажливих завдань HR-фахівців і керування ними. За допомогою HRMS можна робити такі функції управління персоналом, як розрахунок відгулів, оформлення документів для співробітників, навчання та управління ефективністю, що дозволяє HR зосередитися на більш важливій, стратегічній роботі. Вона допомагає фахівцям з управління персоналом підтримувати продуктивне робоче місце за допомогою модернізованої системи та додатків. HRMS також може генерувати інформацію про тенденції в робочій силі та їх вплив на бізнес-операції. Що, безумовно, допомогло б розробити бізнес-план дій і, відповідно, сприяло б зростанню компанії.

HRMS має п'ять ключових функцій: кадровий підбір, розвиток, компенсація, безпека та охорона здоров'я, а також відносини між працівниками. Ці функції забезпечують функціонування робочої сили на підприємстві в оптимальному стані.

Запровадження системи KPI на кожного працівника дозволить контролювати навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Таким чином у кожного

співробітника буде баланс в навчальних годин і період часу за який вони мають його пройти. Цю систему навчання можна також віднести до мотивації, бо за вчасно виконаний КРІ будуть нараховуватись бонуси у вигляді відсотка від основної заробітної плати. Отже, ця система не тільки замотивує співробітників до навчання, а і стабілізує процес підвищення кваліфікацій та професіоналізму персоналу ТОВ «Прометей».

Для вдосконалення формування інноваційних методів управління персоналом на ТОВ «Прометей» спрямованих на підвищення результативності підприємства, запропоновано впровадження механізму, відомого як "Банк ідей" (табл.5)

Таблиця 5. Основні положення створення «Банку ідей»

<b>ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ</b>	<b>ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівники (основне джерело)</li> <li>- Бізнес партнери</li> <li>- покупці</li> <li>- консультанти</li> <li>- конкуренти</li> <li>- Виставки, конференції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях</li> <li>- Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг</li> </ul>
<b>ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ</b>	<b>МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур</li> <li>- Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури</li> <li>- Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість поданих ідей</li> <li>- Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів</li> <li>- Економічний ефект від реалізованих проектів</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Працівники можуть надсилати свої ідеї для розгляду за допомогою Інтернету, електронної пошти, "скриньок" та "каталогів для ідей", а також через керівників відділів. Для оформлення процесу проекту рекомендується розробити "Положення про стимулювання творчої активності співробітників", в якому детально визначені порядок подання ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження та варіанти стимулювання персоналу.

Оцінка ідей передбачає використання спеціально створеної експертної ради, що включає представників управління компанії, а також залучення фахівців з необхідними знаннями та досвідом відповідної галузі. Відповідальність за координацію проекту покладена на директора відділу управління персоналом.

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Прометей» було запропоновано:

1. Розробка системи бюджетування та фінансового планування для ефективного розподілу ресурсів між різними секторами агропідприємства.
2. Розробка резервних планів дії для вирішення можливих проблем, таких як збільшення обсягів виробництва, зміни в ринкових умовах чи зростання витрат.
3. Визначення оптимальної кількості та кваліфікаційного складу персоналу.
4. Побудова системи навчання є завданням витратним як у тимчасовому, так і фінансовому вимірі. Тому всі члени колективу, зокрема керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти мету та значення підготовки персоналу для успішного функціонування компанії.
5. Розробка системи мотивації, що базується на нематеріальних підходах, таких як підтримка базових потреб працівників.
6. Впровадження програмного продукту HRMS (Human Resource Management System) – це програмне забезпечення, розроблене для зменшення громіздких і виснажливих завдань HR-фахівців і керування ними. За допомогою HRMS можна

робити такі функції управління персоналом, як розрахунок відгулів, оформлення документів для співробітників, навчання та управління ефективністю, що дозволяє HR зосередитися на більш важливій, стратегічній роботі.

7. Запровадження системи КРІ на кожного працівника дозволить контролювати навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Таким чином у кожного співробітника буде баланс в навчальних годин і період часу за який вони мають його пройти.

8. Впровадження механізму «Банк ідей». Працівники можуть надсилати свої ідеї для розгляду за допомогою Інтернету, електронної пошти, "скриньок" та "каталогів для ідей", а також через керівників відділів. Для оформлення процесу проекту рекомендується розробити "Положення про стимулювання творчої активності співробітників", в якому детально визначені порядок подання ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження та варіанти стимулювання персоналу.

### **3.2 Розробка системи мотивації та розвитку персоналу**

Розробка системи стимулювання персоналу на підприємстві становить одне з основних завдань управління в сучасному бізнесі, орієнтованому на досягнення максимальної ефективності. Незважаючи на важливість такої системи, багато керівників впроваджують мотиваційні інструменти без вираженої системності та координації.

Деякі обмежуються застосуванням звичайних методів, таких як дошки пошани, 13-та зарплата, святкові премії тощо. Інші розробляють складні схеми нарахування бонусів та премій. Треті ж випробовують різні системи заохочень, що може впливати на терпіння персоналу.

Якісна схема стимулювання враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, і лише в їх вдалому поєднанні може бути ефективною та призводити до бажаних результатів.

Система мотивації виконує ряд ключових функцій:

- Спонування до якісного та ентузіазійного виконання робочих завдань, дій тільки в інтересах компанії.
- Надання можливості продуктивним співробітникам заробляти більше, що стимулює непродуктивних до поліпшення результатів.
- Позитивний вплив на побудову стабільної та ефективної команди, допомагаючи уникнути втрати цінних кадрів.
- Підвищення корпоративного духу та лояльності працівників до організації.
- Автоматизація системи управління персоналом, що призводить до зекономлення часу та ресурсів.

Висококваліфіковані, продуктивні працівники є ключовим ресурсом для компанії, що безпосередньо впливає на її прибуток та успіх.

Для максимальної ефективності системи мотивації необхідно враховувати кілька факторів:

1. Фінансові можливості компанії.
2. Корпоративний устрій організації.
3. Формат підприємства та його структура.
4. Кількість департаментів та загальна кількість персоналу.
5. Атмосфера в колективі та відношення працівників до керівництва та компанії.
6. Психологічні особливості працівників.

Формування системи мотивації персоналу починається з вивчення психологічних типажів працівників, оскільки різні особистісні особливості впливають на ефективність роботи.

Оглядаючи шість основних типів працівників - аналітика, кар'єриста, емоціонала, ініціатора, конформіста та індивідуаліста - можна розкрити їхні сильні та слабкі

сторони, що є ключовим для подальшого успішного формування та впровадження системи мотивації.

Розробка системи мотивації персоналу є складним процесом, який вимагає системного підходу, часу та інвестицій.

Але, це все не буде гідно працювати, якщо керівництво не буде мати зворотній зв'язок із персоналом. Кожна стратегія має бути підтримана знанням того, як працівники реагують та взаємодіють із нововведенням. Так як, підвищення продуктивності праці неможливе без врахування індивідуальних та колективних потреб працівників я пропоную ввести систему опитувань співробітників на агропідприємстві «Прометей». Створити платформу де кожен зможе поділитись своїми ідеями для покращення робочих умов, питаннями та оцінками продуктивності адміністративної частини компанії.

Отже, процес розробки мотиваційної програми включає в себе сім ключових етапів.

1. Визначення проблем. Перший крок передбачає виявлення основних проблем, викликаних відсутністю мотивації серед працівників. Для рекламного агентства ці проблеми можуть включати запізнення, низьку продуктивність, авральний режим роботи, невдоволеність у колективі та високу плинність кадрів.
2. Визначення завдань. За результатами першого етапу визначаються ключові завдання системи мотивації персоналу, які можуть бути загальними для всього колективу або специфічними для певних відділів чи груп співробітників.
3. Соціальне дослідження. Проведення анкетування, опитування та інтерв'ю для виявлення ефективних стимулів для всього колективу та окремих працівників. Розробка системи мотивації. Розробка схеми системи мотивації, що ґрунтується на результативності попередніх етапів, включаючи вибір інструментів мотивації, взаємозв'язок матеріальних і нематеріальних стимулів та визначення періодичності заходів.

4. Розрахунок витрат. Визначення матеріальних витрат на впровадження оптимальної системи мотивації, з урахуванням того, що задоволений працівник - це вигідний та продуктивний ресурс. Інформування співробітників. Пояснення нововведень, вимог, цілей та завдань, розставлення акцентів на механізм та тонкощі роботи системи мотивації.
5. Тестування та оцінка ефективності. Запуск та тестування мотиваційної системи, після чого проведення розрахунків економічної вигоди введених заходів. У випадку негативних результатів - внесення коректив та вдосконалення системи.

Розвиток дружньої атмосфери в колективі може бути здійснений через усвідомлення співробітниками рівня задоволеності своєю працею, оплатою та організацією звільненого часу між колегами, яке включає корпоративні ініціативи для підтримки соціальної взаємодії та відчуття кожним працівником своєї участі в команді, яка працює для досягнення загального успіху. У даному випадку можливо встановлення з боку керівництва ТОВ «Прометей» конкретних гарантій чи пільг для працівників або членів їх сімей.

Важливо підкреслити, що успішна мотиваційна програма вимагає постійного аналізу та оновлення відповідно до змін у компанії та оточуючому середовищі. Необхідність вироблення чітких інструкцій для персоналу та постійного взаємодії з керівництвом для забезпечення успіху системи мотивації не може бути недооціненою.

Враховуючи вище сказане, раціональне використання різноманітних інструментів мотивації для стимулювання високопродуктивної праці персоналу вимагає наявності чіткої політики щодо оплати праці, умов праці та реалізації різноманітних корпоративних заохочень. Ця корпоративна політика спрямована на формування командного духу серед персоналу з метою поліпшення ефективності господарювання сільськогосподарського підприємства.

### **3.3 Визначення фінансових та людських ресурсів, які необхідні для впровадження запропонованого проекту**

Господарська діяльність поточних сільськогосподарських підприємств зазвичай стикається з різноманітними проблемами. Багато з них, хоч і однотипні, вирішуються внутрішніми експертами за допомогою обґрунтованих рішень. Однак для вирішення нетрадиційних завдань важливі особливі техніки, технології та інформаційні дані, що включають конкретну та унікальну інформацію. Це надає можливість керівникам реагувати на загрози, що виникають у галузі сільського господарства.

Оптимізація організаційної структури підприємства передбачає, насамперед, визначення оптимальної кількості та структури управлінського апарату та робочого персоналу виробничих відділів. Це повинно відповідати чинним нормам, стандартам та реальним потребам підприємства в умовах сучасного ринку.

В загальному, система управління підприємством включає різні заходи, спрямовані на збір, обробку, аналіз, узагальнення та передачу даних управлінцям різних рівнів для прийняття рішень та досягнення поставлених цілей. Ця система включає різні підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, дослідницьку та зовнішнє середовище.

-Цільова підсистема:

Формування мети як ключової складової системи управління.

-Забезпечувальна підсистема:

Визначення структури елементів для досягнення запланованих результатів.

-Інформаційне забезпечення:

Забезпечення динамічної інформацією про об'єкт управління, включаючи зв'язки між минулою, поточною та майбутньою діяльністю.

-Методичне забезпечення:

Використання методів і засобів для формування напрямків та досягнення цілей.

-Ресурсне забезпечення:

Використання різних ресурсів, таких як працівники, організаційні навички, інновації, маркетингові здібності, ефективне використання часу тощо.

-Техніко-технологічне забезпечення:

Оцінка діяльності, розробка ринкової стратегії, формування ефективної структури управління та планування технічного обслуговування.

-Юридично-правове забезпечення:

Забезпечення правового функціонування підприємства, включаючи використання законів та нормативно-правових актів.

-Функціональна підсистема:

Виконання важливих функцій управління, таких як планування, організація, стратегічне прогнозування, контроль тощо.

-Керуюча та керована підсистема:

Процес впливу, включаючи форми впливу, функції, методи та умови.

-Дослідницька підсистема:

Роль науки у внесенні інновацій у діяльність підприємства для зменшення витрат.

-Зовнішнє середовище:

Фактори впливу, такі як загрози та можливості, що визначають розвиток підприємства.

Вчений О. Л. Болтак вказує на ряд напрямків удосконалення системи управління підприємством, таких як організаційна структура, оптимізація менеджменту і бізнес-

процесів, підвищення ефективності управління інноваційними процесами та покращення якості продукції. [13] Таким чином, подальше дослідження складових елементів системи управління та визначення нових компонентів буде ефективним у змінному ринковому середовищі для суб'єктів господарювання. Сюди входять закони та інші нормативно-правові акти, які установлюють правила для функціонування підприємства.

Функціональна підсистема:

Під час управління підприємством керівники виконують ряд ключових функцій, таких як планування, організація діяльності, стратегічне прогнозування та контроль. Усі ці функції мають важливе значення для успішної діяльності підприємства.

Керуюча та керована підсистема:

В будь-якому управлінському процесі існують керуюча та керована ланки. Управління, розглядане як вплив, включає в себе процеси (функції), методи (системи) та середовище (умови).

Дослідницька підсистема:

Наука відіграє важливу роль у будь-якому процесі, зокрема у сфері підприємництва. Наукові дослідження дозволяють підприємцям вносити інновації та оптимізувати витрати на господарські операції. Рівень науковості в практиці визначається застосуванням сучасних технік і технологій.

Зовнішнє середовище:

Будь-який суб'єкт господарювання має зовнішнє середовище, яке визначається факторами впливу, такими як загрози та можливості. Це середовище може сприяти або гальмувати розвиток підприємства. Оцінка зовнішнього середовища включає такі показники, як рівновага, стійкість, організованість, адаптація, гомеостаз, динамізм, складність, неоднорідність тощо.

Вчений О. Л. Болтак у своїй науковій роботі "Шляхи вдосконалення системи управління підприємством" акцентує увагу на конкретних напрямках удосконалення системи управління підприємством, таких як організаційна структура, оптимізація менеджменту і бізнес-процесів через покращення системи планування, обліку і контролю основних показників діяльності підприємства, удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами, підвищення ефективності управління інноваційними процесами та поліпшення якості виробленої продукції. [13]

Отже, для подальшого удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством буде корисним детальне вивчення складових елементів системи та визначення нових компонентів у зв'язку із систематичними змінами в ринковому середовищі, де діють суб'єкти господарювання.

#### Визначення фінансових ресурсів для впровадження проекту

У процесі розгляду та визначення стратегії впровадження нової системи управління персоналом на агропідприємстві "Прометей" важливим етапом є аналіз та визначення необхідних фінансових ресурсів для успішної реалізації проекту. Визначення цих ресурсів включає в себе кілька ключових аспектів, які сприятимуть забезпеченню ефективності та стабільності процесу впровадження.

Одним із ключових факторів, що впливає на подальшу професійну діяльність, рівень заробітної плати та ставлення до роботи працівника на підприємстві, є процес

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

їхнього навчання. Інвестування в освіту має важливе значення як для працівників, так і для самого підприємства. Це пояснюється тим, що персонал, який має необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків, може забезпечити вищу якість та ефективність своєї трудової діяльності. Успіх у навчанні буде визначений додатковою цінністю, яку воно приносить самій організації. Оцінка показників ефективності навчання в ТОВ «Прометей» буде здійснюватися на двох різних рівнях (табл. 6).

Таблиця 6. Показники ефективності навчання персоналу

*Джерело: складено автором*

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$$

Оцінка витрат на навчання включає фінансові та часові показники, враховуючи фактичний бюджет, витрати, зазначені в особистій картці обліку витрат на навчання, кількість пройдених курсів співробітниками, а також загальну кількість людино-днів навчання (що є добутком кількості працівників на кількість навчальних днів). Служба управління персоналом проводить аналіз цих показників і заповнених форм, щоб сформулювати комплексний висновок, який подається керівництву організації.

Отже, оцінка якості та ефективності навчання не лише дозволяє проаналізувати процес навчання персоналу, але й надає підстави для розробки конкретних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи навчання управлінського персоналу, враховуючи її основні компоненти.

Сутність проблеми адекватної оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом полягає в визначенні ступеня виправданості майбутніх витрат у порівнянні з сьогоdnішніми витратами. З цією метою проведемо аналіз чистого дисконтованого доходу від інвестиційного проекту, індексу рентабельності та внутрішньої норми прибутковості.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n},$$

де  $C_0$  – величина інвестицій, грош. од.;

$C_n$  – грошовий потік, грош. од.;

$r$  – ставка відсотка, %;

$n$  – кількість років.

Якщо  $NPV > 0$ , то проект є вигідним, якщо  $NPV < 0$ , то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення

дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту.

Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

PI = Дисконтированые доходы / Дисконтированые затраты

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|},$$

Якщо  $PI > 1$ , то проект є вигідним, якщо  $PI < 1$ , то проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

$r_1, r_2$  – ставки відсотка, %;

NPV1 – значення чистої теперішньої вартості при  $r_1$ , грош. од.;

NPV2 – значення чистої теперішньої вартості при  $r_2$ , грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 7.

Оцінка загального бюджету проекту:

Визначення фінансових ресурсів починається з ретельної оцінки загального бюджету проекту. Це включає в себе усі витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням нової системи, такі як програмне забезпечення, обладнання, навчання персоналу, консультації фахівців та інші витрати. (табл.6)

Таблиця 7. Розрахунок Витрат на Впровадження Нової Системи Управління на Агropідприємстві "Прометей"

Назва	Сума \$
HRMS придбання ліцензії	30 000
Технічне оновлення та інтеграція	20 000
Тренінги, навчання	15 000
Програми стажування	5 000
Запасні фонди та неочікувані витрати	5 000

*Джерело: приблизні дані з різних відкритих джерел*

По моїм приблизним підрахункам за впровадження проекту потрібно 75.000\$. Важливим аспектом є визначення джерел фінансування. Це може включати в себе внутрішні резерви компанії, кредитні ресурси, інвестиції чи гранти. Визначення джерел допомагає забезпечити стабільність фінансування на тривалому періоді. Враховуючи, що Група компаній «Прометей» прагне підтримувати всебічний, відкритий і актуальний діалог з фінансовою спільнотою і зацікавлена у пошуку інституційних інвесторів і має в цьому великий досвід для неї існує безліч можливостей додаткового інвестування.

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-75000,00	25000,00	30000,00	64000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-75000,00	21739,00	22684,00	42081,00
Індекс рентабельності	865,04			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	76%			
Строк окупності 1 рік 6 місяців				

Таблиця 8. Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом

*Джерело: створено автором*

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = -75000 + \frac{25000}{(1+0,15)} + \frac{30000}{(1+0,15)^2} + \frac{64000}{(1+0,15)^3} = 11504 \text{ грн.}$$

Розрахунок індексу рентабельності інвестованих фінансових засобів у

вдосконалення системи управління персоналом:

$$PI = \frac{25000}{(1+0,15)} + \frac{30000}{(1+0,15)^2} + \frac{64000}{(1+0,15)^3} = 865,04$$

Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо  $r_1=2\%$  и  $r_2=40\%$

$$NPV_1 = -100 + \frac{25000}{(1+0,02)} + \frac{30000}{(1+0,02)^2} + \frac{64000}{(1+0,02)^3} = 112,4 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_2 = -100 + \frac{25000}{(1+0,4)} + \frac{30000}{(1+0,4)^2} + \frac{64000}{(1+0,4)^3} = 56,3 \text{ тис. грн.}$$

$$IRR = 2\% + \frac{112,4}{112,4 - 56,3} \cdot (40\% - 2\%) = 76\%$$

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження ( $NPV > 0$ ). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 76%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,62 роки. Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Прометей» приріст прибутку складе 11 504 грн.

Аналіз можливих ризиків та розробка стратегій їх управління є ключовим етапом визначення фінансових ресурсів. Це допомагає уникнути непередбачуваних ситуацій, які можуть вплинути на фінансове забезпечення проекту.

По-перше, треба зробити індифікацію ризиків, зібрати інформацію для визначення всіх можливих проблем, пов'язаних із впровадженням системи управління персоналом. Це може включати технічні, фінансові, організаційні та людські аспекти. Визначити ймовірності виникнення кожного ризику та його впливу на проект. Це дозволяє визначити, які ризики є більш критичними та потребують пріоритетного управління. Також, треба створити стратегії для кожного ідентифікованого ризику. Це може включати у себе прийняття ризику, його уникнення, зменшення ймовірності та впливу, а також підготовку планів у разі виникнення.

По-друге, варто визначити відповідальних за управління ризиками. Регулярне оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін у проекті або його

оточенні. Моніторинг дозволяє вчасно реагувати на нові ризики та вдосконалювати стратегії відповідно до ситуації. Визначення та використання можливостей, пов'язаних із позитивними ризиками (можливості покращення проекту). Розробка стратегій для максимізації користі від таких ситуацій.

Після початку впровадження проекту варто встановити критерії ефективності для оцінки витрат на кожному етапі проекту. А також, Аналіз витрат у порівнянні із очікуваними результатами та вигодами.

Для успішного впровадження проекту також важливо визначити людські ресурси, які будуть залучені до реалізації ініціативи з підвищення ефективності управління персоналом. Через введення нового програмного забезпечення HRMS, обов'язковим буде підготовка кадрів адміністрації до розуміння того, як саме працює ця система. Кожному треба буде пройти тренінг і скласти іспит для оцінки кваліфікацій та навичок поточного персоналу, які можуть бути використані для впровадження проекту.

Важливим є визначити чи є потреба у новому персоналі, який буде кваліфікованим за стандартами нової системи управління персоналу.

Проектний Менеджер:

Основна відповідальність полягає в керівництві та координації всіх аспектів проекту. Забезпечує зв'язок між всіма сторонами проекту, контролює терміни та бюджет.

ІТ-Експерти:

Фахівці з інформаційних технологій відповідають за вибір, налаштування та інтеграцію нової системи управління персоналом. Вони також забезпечують технічну підтримку під час впровадження та після нього.

HR-Спеціалісти:

Використовують свої знання у галузі управління персоналом для впровадження нових підходів та процесів. Вони відповідають за взаємодію зі співробітниками та забезпечення успішного переходу до нової системи.

#### Тренери:

Організують та проводять тренінги для персоналу з використання нової системи. Вони сприяють адаптації працівників та забезпечують ефективне використання інструментів системи.

#### Фінансові Аналітики:

Відповідають за вивчення та аналіз фінансових аспектів проекту. Забезпечують раціональне використання бюджету та виявляють можливості для економії.

#### Комунікаційні Спеціалісти:

Забезпечують ефективний обмін інформацією всередині команди та з іншими стейкхолдерами. Розвивають плани комунікації та відстежують відгуки від співробітників.

#### Стейкхолдери та Користувачі:

Участь стейкхолдерів та користувачів є ключовою для визначення функціональних вимог системи та оцінки її ефективності. Створити систему підтримки, яка буде займатись навчанням та розвитком персоналу. Проводити моніторинг потреб у навчанні, розробити випереджальні програми навчання з використанням сучасних технологій

Дуже важливим є створення ефективної комунікаційної структури, яка буде допомагати підтримувати зворотній зв'язок із персоналом. Постійний моніторинг щодо узгодження цілей підприємства з цілями та ступенем задоволеності працівників; вибір оптимальних інструментів для задоволення потреб працівників та підвищення ефективності діяльності сільгоспідприємства в цілому.

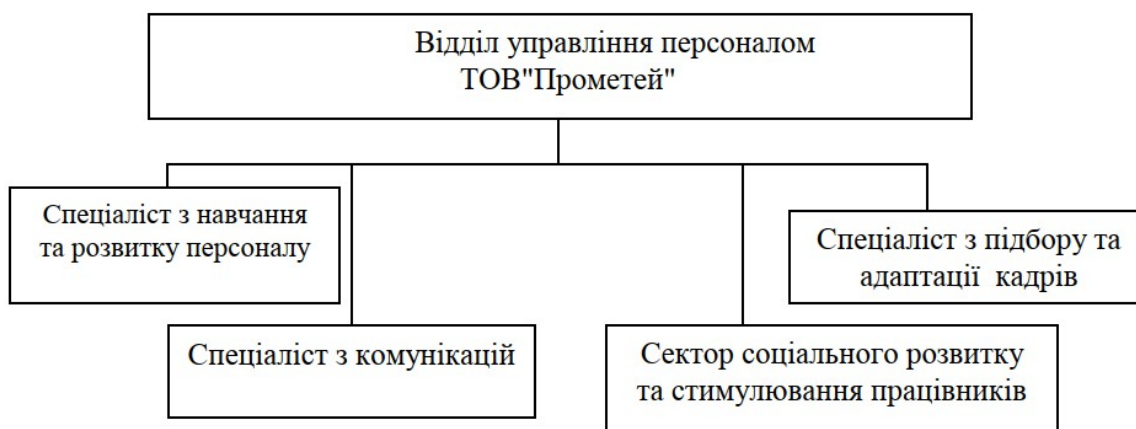
У сучасних умовах управління багато керівників висловлюють бажання досягти максимального прибутку та вирішити свої матеріальні і фінансові потреби, іноді не враховуючи інтереси найманих працівників і не виявляючи турботи про можливість їхнього професійного росту, рівень доходу, умови праці та інші аспекти.

Це призводить до відчуття працівниками власної соціальної незахищеності. В зв'язку з цим в трудових колективах доцільно впроваджувати заходи для збору інформації щодо психологічного клімату в колективі, рівня задоволеності кожного працівника роботою, умов праці та відпочинку, а також задоволеності рівнем заробітної плати.

Для досягнення цієї мети найбільш придатні методи такі, як опитування, анкетування та бесіди (групові та індивідуальні). Застосування цих методів дозволяє виявити працівників з високим рівнем потенціалу та перспективами, сприяючи їх кар'єрному росту та зацікавленості в підвищенні результатів своєї діяльності. Використання зазначених методів також допомагає виявити психологічні проблеми в трудовому колективі, а подальше впровадження заходів для вирішення цих проблем сприяє налагодженню ефективної діяльності в колективі.

Для забезпечення ефективного використання персоналу у ТОВ «Прометей» можливе удосконалення організаційної структури. Пропонується внести зміни в відділ кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (див. рис. 8).

Основне завдання директора відділу управління персоналом полягатиме в формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор буде нести індивідуальну



відповідальність за якість команди, забезпечуючи утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні та кар'єрні можливості. Також він буде відповідальний за підтримання іміджу ТОВ «Прометей» в середині підприємства і за його межами. У співпраці з підрозділом по роботі з персоналом директор буде забезпечувати наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, включаючи постійний пошук кращих кандидатів на ринку.

Рис.8. Організаційна структура відділу управління персоналом

*Джерело: складено автором*

Основна діяльність відділу управління ТОВ «Прометей» повинна бути регламентована відповідно до Положення про відділ управління персоналом. Дане положення включає наступні розділи:

Загальні положення: Підкреслюється, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату.

Задачі відділу: Визначаються завдання щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зменшення текучості персоналу та підсилення трудової дисципліни. Зазначається, що відповідні підрозділи, такі як відділ кадрів, сектор навчання та розвитку і т.д., мають свої завдання.

Функції відділу: Описуються основні функції, такі як розробка і реалізація кадрової політики, організація умов праці, прогнозування потреб у персоналі, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву та інші.

Права відділу: Включають повноваження начальника відділу та його працівників, обумовлені посадовими інструкціями, що затверджуються керівником підприємства.

Відповідальність відділу: Охоплює відповідальність за виконання посадових функцій начальником відділу та його підлеглими, враховуючи їхні посадові обов'язки.

На підставі "Положення про відділ управління персоналом на ТОВ «Прометей» виділяється, що відділ повинен виконувати функції системи управління персоналом. Це передбачає впровадження заходів для підвищення кваліфікації співробітників, набуття нових навичок та умінь, застосування інновацій у роботі та формування єдиної команди для досягнення цілей підприємства.

З метою зміцнення підтримки з боку співробітників щодо корпоративної політики ТОВ «Прометей», планується розробка "Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки" для відділу управління персоналом. Запроваджуваний Кодекс повинен виконувати три ключові функції:

Інтеграція організації: Це передбачає підвищення взаємопорозуміння та узгодженості між співробітниками щодо цілей та дій. Також, спрямований на зміцнення різних рівнів зв'язків всередині організації та внесення ясності в організаційне середовище.

Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу: Кодекс декларує необхідні правила, які регулюють фактичну поведінку співробітників, такі як звички та традиції.

Полегшення адаптації новачків: Має на меті сприяти швидкій адаптації нових працівників, допомагаючи їм зрозуміти та прийняти корпоративну культуру організації. Вже на етапі підбору нові співробітники ознайомлюватимуться з правилами, визначеними в Кодексі корпоративної культури та організаційної поведінки, що дозволить їм оцінити відповідність цих правил їхнім очікуванням і визначити, наскільки ці правила відповідають їхній особистій культурі чи можливим проблемам.

З метою вдосконалення корпоративної культури пропонується впровадження Кодексу, що виступає свого роду "моральним контрактом" між ТОВ «Прометей» та її персоналом. Розробка кодексу ґрунтується на існуючих цінностях та практиках культури організації. Його зміст включатиме цінності, норми та переконання, які спрямовані на формування та розвиток організаційної поведінки персоналу в ТОВ

«Прометей». Кодекс має визначити принципи, що регулюють ділову поведінку працівників.

Вище керівництво вірить, що знання цих етичних норм та їх врахування є обов'язковою умовою спільної діяльності на користь організації і кожного працівника. Для ефективності Кодексу, його правила повинні бути сформульовані трохи вище за існуючою практикою, надавати орієнтацію на вищі стандарти, і залишатися досяжними для виконання. Любе відхилення від цих правил буде легко помічатися та оцінюватися співробітниками, що негайно реагують на порушення.

При прийнятті правил у норму, вони будуть вилучені з Кодексу як невимагані, оскільки перетворяться в звичку. Таким чином, запропонований Кодекс для ТОВ «Прометей» стане ключовим елементом корпоративної культури та інструментом регулювання організаційної поведінки персоналу, що сприятиме швидшій адаптації працівників до умов організації. З часом, відданість правилам, зазначеним у Кодексі, переросте в звичку, гармонізуючись з переконаннями співробітників. Такий підхід до розробки заходів дозволить успішно впровадити Кодекс корпоративної культури.

Таким чином, взаємодія між колективом та керівництвом, наявність довіри, ефективна комунікаційна компетентність у керівників та теплий психологічний клімат є ключовими елементами, при яких навіть найскладніші завдання можуть бути успішно вирішені спільними зусиллями.

Розробка конкретних рекомендацій для агропідприємства щодо покращення управління персоналом

Пропоную ряд конкретних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію робочих процесів та створення здорового трудового середовища.

-Впровадження Сучасних Методів Управління:

Застосування інноваційних методів управління персоналом, включаючи технологічні рішення для моніторингу та оцінки продуктивності. Наприклад,

управління робочими відносинами та соціальними аспектами, це сучасний метод управління персоналом, який враховує соціальну відповідальність підприємства перед співробітниками та громадами, в яких вони працюють. Це включає в себе створення комфортних умов праці, дотримання прав працівників та сприяння корпоративній відповідальності.

Також, влучним буде використання Human Resource Management (HRM) Systems, це програмне забезпечення, яке включає в себе різні інструменти та підходи для залучення, розвитку та утримання персоналу. Автоматизовані процеси найму, навчання, стимулювання, а також моніторинг та оцінку працівників.

#### - Створення Програми Розвитку Персоналу:

Розробка і впровадження програми розвитку персоналу сприятиме підвищенню кваліфікації працівників. Тренінги, семінари, та навчальні курси допоможуть розширити знання та навички персоналу. Пропоную програму стажування, це допоможе нам, як із набором персоналу, адже кожен стажер є потенційним майбутнім працівником компанії так і з підвищенням кваліфікації самого ментора, який отримає безцінний досвід з управління та навчання підлеглого.

#### -KPI (Key Performance Indicator)

Запровадження системи KPI на кожного працівника дозволить контролювати навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Таким чином у кожного співробітника буде баланс в навчальних годин і період часу за який вони мають його пройти. Цю систему навчання можна також віднести до мотивації, бо за вчасно виконаний KPI будуть нараховуватись бонуси у вигляді відсотка від основної заробітної плати. Отже, ця система не тільки замотивує співробітників до навчання, а і стабілізує процес підвищення кваліфікацій та професіоналізму персоналу ТОВ «Прометей».

#### -Оптимізація Системи Оплати Праці:

Аналіз та перегляд системи оплати праці, враховуючи інфляційні тенденції та вартість життя, допоможе забезпечити справедливу оплату праці та підвищить моральний дух колективу. За допомогою структури фонду оплати праці ми зазначили, що найбільшу частину займає основна заробітна плата 77,6%, яка в періоді з 2021 по 2023 роки збільшилась на 5%. Але зменшились інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 1% і на це варто звернути увагу. Хоч різниця зовсім незначна, враховуючи загальну ситуацію ця частина фонду в майбутньому може зазнати великих втрат. Але середня заробітна плата навіть при такій умові не перевищує середню заробітну плату по Україні, а як зазначило опитування деяких працівників це найбільша мотивація для роботи.

#### -Впровадження Програми Соціального Забезпечення:

Розгляд можливостей для впровадження соціальних пакетів, які включають медичне страхування, відпустки, та інші пільги, сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованого персоналу. Так як, кризисна ситуація на підприємстві не дає змогу фінансово забезпечити мотиваційну частину працівників. Для робітника на агропідприємстві також важливим є підтримка базових потреб людини, тому якщо компанія не оплачує задовільну заробітну плату їй варто продумати систему страхування, лікарняні, проїзні та можливе харчування в робочий період. Агро-працівникам часто доводиться перебувати при важких природних умовах і підтримка комфортного середовища (харчування, обладнання, форма і т.д.) може стати великим плюсом.

#### - Стимулювання Комунікації та Зворотного Зв'язку:

Одним з викликів ефективного управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві є роздрібненість центрів відповідальності та учасників цього процесу. У підприємстві центри відповідальності за кадрову роботу представлені різними структурними підрозділами, керівниками на всіх рівнях управління, які мають прямий вплив на керування персоналом, та фахівцями з різних функціональних областей.

Кожен центр відповідальності спеціалізується на конкретному аспекті управління персоналом. Керівники на всіх рівнях безпосередньо займаються управлінням персоналом та забезпечують його ефективність. Функціональні фахівці, в залежності від їхньої спеціалізації, визначають зміст виконуваних робіт для різних категорій персоналу. Такий розподіл відповідальності ускладнює управління персоналом та може призводити до конфліктів, невідповідностей у вказівках та, відповідно, зниження продуктивності праці.

Тому створення відкритих механізмів комунікації між різними рівнями управління та співробітниками підтримає зворотний зв'язок, що сприятиме вирішенню проблем та підвищенню ефективності. Правильно налагоджена система комунікації дасть змогу на вірне розуміння проблем з якими насамперед стикаються працівники виробництва при роботі та виправити їх. Швидке реагування та постійна підтримка теж володіє мотиваційним ефектом і буде відображатись на роботі.

#### - Розвиток Програми Безпеки:

Вдосконалення умов праці через реалізацію програми допоможе підтримувати здоров'я працівників та знижувати ризик виробничих травм. В цій сфері дуже важливо проведення тренінгів безпеки та постійний контроль на виробництвах.

#### Створення Системи Мотивації:

Розробка програми мотивації, яка включає не лише матеріальні стимули, а й визнання досягнень, може підвищити ентузіазм та залученість персоналу до спільних цілей. Максимального рівня мотивації персоналу можливо досягти тоді, коли з боку керівника ТОВ «Прометей» буде більше приділятися увага до активного впровадження та розвитку організаційних і соціально-психологічних інструментів до визнання внесків у працю персоналом, стимулювання їх бажання до виконання складної та значимої для них роботи, що вимагатиме їх повну віддачу і прагнення застосовувати свої знання та уміння, професійно зростати та вдосконалюватись. Також, якщо мотивація працівників неможлива за допомогою підняття заробітної плати, доцільно

було б ввести в дію Положення про преміювання працівників, де керівнику ТОВ «Прометей» необхідно розкрити інформацію щодо порядку нарахування, розмірів та строків виплати премій, їх види, періоди преміювання, умови та форми виплати, застосувати відрядно-преміальну систему оплати праці.

Для уникнення конфліктних ситуацій між роботодавцем та працівниками у Положенні доцільно зазначити всі можливі випадки позбавлення премій за види порушень, чітко визначити періоди преміювання.

Підставами для депреміювання працівників ТОВ «Прометей» можуть бути: порушення вимог посадової інструкції; порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та режиму роботи; порушення норм охорони праці, запізнення на роботу; поява на роботі у нетверезому стані; прогул тощо.

На мою думку ситуація на підприємстві не є критичною, але потребує оновлення та додавання сучасних стратегій управління персоналом. Те як швидко рухається прогрес зараз, передбачає собою постійного моніторингу та оновлення інформації. Якщо ТОВ«Прометей» буде виконувати цю роботу, це зробить компанію дуже конкурентоспроможною та підвищить можливості займати лідерські позиції.

Перспективи подальших досліджень у галузі Управління Персоналом та Мотивації

Управління персоналом та мотивація в сучасних умовах стають стратегічно важливими елементами для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на значні досягнення в цій області, необхідно визначити напрямки подальших досліджень, які вирішать нові виклики та сприятимуть розвитку більш ефективних стратегій управління персоналом. [14]

### 1. Вплив технологій на мотивацію персоналу

Однією з ключових перспектив є дослідження впливу сучасних технологій на мотивацію працівників. Інтеграція штучного інтелекту, аналізу даних та цифрових

інструментів може не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й відкрити нові можливості для створення індивідуалізованих програм мотивації.

## 2. Гендерні та культурні аспекти мотивації

Дослідження взаємозв'язку між гендером, культурним контекстом та мотивацією в організаціях є важливим кроком до розуміння впливу культурних та гендерних чинників на виявлення працівників та створення ефективних стратегій мотивації для різних груп.

## 3. Мотивація віддалених робочих груп

З урахуванням тенденції до роботи віддалено, важливо вивчити, які мотиваційні стратегії є найбільш ефективними для віддалених команд. Аналіз аспектів комунікації, дистанційного управління та створення корпоративного духу віддзеркалить вимоги сучасного ринку праці.

## 4. Стратегії мотивації в кризових умовах

Дослідження впливу кризових ситуацій, таких як економічні кризи чи глобальні пандемії, на ефективність стратегій мотивації дозволить розробити адаптивні підходи для підтримки та мотивації персоналу в умовах нестабільності.

## 5. Врахування аспектів сталого розвитку в мотиваційних програмах

Здійснення досліджень з врахуванням принципів сталого розвитку в мотиваційних програмах може сприяти створенню більш відповідальних та екологічно орієнтованих стратегій управління персоналом.

## 6. Аналіз психологічних та етичних аспектів мотивації

Врахування психологічних та етичних аспектів застосування різних методів мотивації дозволить створити більш гуманне та справедливе середовище в організації. Розуміння впливу цих аспектів на ефективність програм мотивації визначить шляхи їх вдосконалення.

## 7. Розвиток гнучких методів управління персоналом

Дослідження гнучких методів управління персоналом визначатиме нові підходи до створення мотиваційних стратегій, які враховують індивідуальні потреби працівників та різноманітність моделей роботи. Застосування принципів гнучкості в програмах мотивації може сприяти не лише підвищенню продуктивності, але й збереженню та привертанню талановитих співробітників.

## 8. Ефективність методів навчання та розвитку

Однією з важливих перспектив є вивчення ефективності методів навчання та розвитку персоналу у контексті мотивації. Дослідження впливу різних форм навчання, включаючи онлайн-курси, тренінги та менторську підтримку, може виявити оптимальні шляхи розвитку навичок та підтримки мотивації протягом тривалого часу.

## 9. Вивчення взаємозв'язку здоров'я та мотивації

Зростання уваги до питань фізичного та психічного здоров'я працівників вказує на необхідність дослідження взаємозв'язку між здоров'ям та рівнем мотивації. Розуміння того, як фізичне благополуччя впливає на ефективність та задоволення від роботи, може визначити нові аспекти в розробці програм збереження здоров'я та мотивації персоналу.

Розглядані напрямки досліджень стануть важливим внеском у покращення стратегій управління персоналом та мотивації в сучасних умовах. Здійснення подальших досліджень у цих напрямках сприятиме формуванню більш гнучких, адаптивних та соціально відповідальних систем управління персоналом для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВОК

В результаті проведеного дослідження та обґрунтування проекту підвищення ефективності управління персоналом агропідприємства можна зробити кілька ключових висновків.

Перш за все, аналізуючи сучасні тенденції у галузі управління персоналом, виявлено необхідність впровадження нових стратегій та інструментів, спрямованих на оптимізацію працевлаштування, розвиток кадрів та створення сприятливого робочого середовища. Таких як, програмне забезпечення Human Resource Management (HRM) Systems, яке включає в себе різні інструменти та підходи для залучення, розвитку та утримання персоналу. Автоматизовані процеси найму, навчання, стимулювання, а також моніторинг та оцінку працівників.

Розробка і впровадження програми розвитку персоналу сприятиме підвищенню кваліфікації працівників. Тренінги, семінари, та навчальні курси допоможуть розширити знання та навички персоналу. Програма стажування, яка допоможе підприємству, як із набором персоналу, адже кожен стажер є потенційним майбутнім працівником компанії так і з підвищенням кваліфікації самого ментора, який отримає безцінний досвід з управління та навчання підлеглого.

Запровадження системи КРІ на кожного працівника дозволить контролювати навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Цю систему навчання можна також віднести до мотивації, бо за вчасно виконаний КРІ будуть нараховуватись бонуси у вигляді відсотка від основної заробітної плати.

Встановлений аналіз та перегляд системи оплати праці, враховуючи інфляційні тенденції та вартість життя, допоможе забезпечити справедливу оплату праці та підвищить моральний дух колективу. Розгляд можливостей для впровадження соціальних пакетів, які включають медичне страхування, відпустки, та інші пільги, сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованого персоналу. Створення відкритих механізмів комунікації між різними рівнями управління та співробітниками підтримає зворотний зв'язок, що сприятиме вирішенню проблем та підвищенню

ефективності. Правильно налагоджена система комунікації дасть змогу на вірне розуміння проблем з якими насамперед стикаються працівники виробництва при роботі та виправити їх. Швидке реагування та постійна підтримка теж володіє мотиваційним ефектом і буде відображатись на роботі. Розробка програми мотивації, яка включає не лише матеріальні стимули, а й визнання досягнень, може підвищити ентузіазм та залученість персоналу до спільних цілей.

Друга частина дослідження була присвячена аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на ефективність управління персоналом агропідприємства. Аналізуючи останні дані та існуючу систему управління ми зазначили, що ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються. Також, через те, що у 2023 році група компаній Прометей відкрила філію в Арабській Республіці Єгипет, більшість фінансування зосереджено саме на розширенні цього проекту, а не на покращенні вже існуючих робочих умов.

Зробивши анкетне опитування працівників ТОВ «Прометей» помітили, що основним фактором мотивації є оплата праці. За допомогою структури фонду оплати праці зазначили, що найбільшу частину займає основна заробітна плата 77,6%, яка в періоді з 2021 по 2023 роки збільшилась на 5%. Але зменшились інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 1% і на це варто звернути увагу. Хоч різниця зовсім незначна, враховуючи загальну ситуацію ця частина фонду в майбутньому може зазнати великих втрат.

Склала таблицю фонду оплати праці і залежності продуктивності праці від мотивування оплатою праці. Провівши безліч аналітичних та розрахункових прийомів можу сказати, що ризисна ситуація на підприємстві не дає змогу фінансово забезпечити мотиваційну частину працівників. Але в доповіді я розглядала також нематеріальні підходи. Для робітника на агропідприємстві важливим є підтримка базових потреб людини, тому якщо компанія не оплачує задовільню заробітну плату їй

варто продумати систему страхування, лікарняні, проїзні та можливе харчування в робочий період. Агро-працівникам часто доводиться перебувати при важких природніх умовах і підтримка комфортного середовища (харчування, обладнання, форма і т.д.) може стати великим плюсом.

Загальний висновок полягає в тому, що запропонований проект має стратегічне значення для агропідприємства та може слугувати підґрунтям для подальших поліпшень у сфері управління персоналом. Його успішна реалізація дозволить підприємству досягти вищого рівня продуктивності, покращити робочі процеси та забезпечити сталість у конкурентному середовищі. Розглядані напрямки досліджень стануть важливим внеском у покращення стратегій управління персоналом та мотивації в сучасних умовах. Здійснення подальших досліджень у цих напрямках сприятиме формуванню більш гнучких, адаптивних та соціально відповідальних систем управління персоналом для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальна інформація ТОВ «Прометей», URL: <https://prometeu.org.ua>
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник Київ: КНЕУ, 2011. 16 с.
3. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018. 5 с.
4. Масалак О.О., Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010, №20/6. С. 123-129.
5. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на відчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017, № 4(42). С. 224-231.
6. Небава М.І., Ратушняк О.Г.. Структура управління організацією. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України Вінницький національний технічний університет. 2012. Частина 2.
7. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. Вісник Східноукр. Нац. Ун-ту імені В. Даля 2009, №3 (133). С. 45-56.
8. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник для самост.вивч.дисц. КНЕУ, 2000. 124 с.
9. Пилипів Н., Амброзяк І.. Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали VIII Міжнар. Наук.-практ. Конф. Тернопіль, 23 жовтня 2020. С- 68-70.
10. Середня зарплата в Україні, URL: <https://index/minfin/com/ua>
11. Ситник Н.І. Управління персоналом. Навчальний посібник для ВНЗ. Інкос, 2009. 472 с.
12. Тяннікова К.П., Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. 2010, Вип.6. с.78-82.

- 13.Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізм розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
- 14.Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10, с. 314-348.
- 15.Цифрова економіка: підручник. Київ: НАУ, 2022. 43-55 с.с..
- 16.Чернишова Л. І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В.. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії практики менеджменту». Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015. ОНПУ, 2015. С. 205-208
- 17.Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. Вип. 15. КНЕУ 2016. С. 146-154.
- 18.Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017a). Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation. *American Economic Review*, 107(5), 174–179.
- 19.Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017b). Robots and jobs: Evidence from US labour markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244.
- 20.Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 503–507.
- 21.Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 521–543.
- 22.Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. Bugaeva M., Buryakov S., Vassilieva K., Zaytseva-Savkovich

E., Satsuk T. The Efficiency of personnel management using motivation modern methods. “International Journal of Recent Technology and Engineering”, Volume-8 Issue-4, November 2019

23.K. Hoff, J. E. Stiglitz, Journal of Economic Behavior & Organization **126(A)**, 25–57 (2016)

24.W. Chi-Kwan Chiu, V. Miu-Chi Lun, M. H. Bond, Journal of Cross-Cultural Psychol **49**, 239–260 (2018)