

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ 2024 р.
“ ”

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Дослідження ефективності системи управління персоналом»
(на прикладі ТОВ «ТД “Елітне насіння”»)

Виконавець:
студентка ЦЗВФН, 4 курс 6 групи
Камишова-Черниш Юлія Ігорівна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

АНОТАЦІЯ

Камишова-Черниш Ю.І.

**«Дослідження ефективності системи управління персоналом»
(на прикладі ТОВ «ТД Елітне насіння»)**

Випускна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2024 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 94 стор., табл.- 15, рис. – 24, 30 літ.джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти ефективності системи управління персоналом.

Проаналізовано загальноекономічний стан господарюючого суб'єкту та стан ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

Запропоновано напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння», а також розраховано економічно-соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, ефект та ефективність системи управління персоналом.

ANNOTATION

Kamyshova-Chernysh Y.I.

**«Study of the effectiveness of the personnel management system»
(on the example of «Elite Seeds» Trading House LLC)**

Graduation thesis for a bachelor's degree
in specialty **051 "Economics"**
according to the educational program «Economics and management in the HR industry»
Odesa National University of Economics
Odesa, 2024

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The work has 94 pages, 15 tables and figures. – 24, 30 lit. sources.

The object of the study is the personnel management process at "Elite Seeds" Trading House LLC.

Theoretical aspects of the effectiveness of the personnel management system are considered in the work.

The overall economic condition of the business entity and the state of effectiveness of the personnel management system at "Elite Seeds" Trading House LLC were analyzed.

Directions for improving the efficiency of the personnel management system at "Elite Seeds" Trading House LLC are proposed, as well as the economic and social effectiveness of the proposed measures is calculated.

Key words: personnel, personnel management, effect and effectiveness of the personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОДОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Принципи забезпечення ефективності системи управління персоналом сучасної організації.....	6
1.2 Загальні моделі, методи та характерні риси сучасних систем управління персоналом.....	19
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом сучасної організації.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”».....	32
2.1 Характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	32
2.2 Аналіз кількісно-якісного складу персоналу організації ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	42
2.3 Дослідження ефективності чинної системи управління персоналом на ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	52
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”».....	59
3.1 Пропозиції щодо формування системи ефективного управління персоналом організації.....	59
3.2. Розрахунок соціально-економічного ефекту підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Основними напрямками наукових досліджень з проблем кадрового менеджменту поряд з розвитком систем корпоративного управління та формування організаційної культури є поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистості, типології трудової поведінки персоналу, розвитку його інтелектуального потенціалу та своєчасного найбільш ефективного використання можливостей кожного працівника.

Ефективна система управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

У зв'язку з цим актуальною, важливою і своєчасною для України є наукова розробка основних положень і рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємств з використанням міжнародного досвіду та національних традицій.

Об'єктивна необхідність теоретичного обґрунтування та практичної реалізації концепції управління обумовила вибір теми дипломної роботи бакалавра.

Метою дослідження є розроблення науково-методичних засад підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств на основі комплексного

урахування специфіки управлінських процесів та особистих характеристик працівників.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступних задач:

- вивчення теоретичних основ управління персоналом;
- визначення сутності економічної категорії «ефективність»;
- встановлення методів, принципів та критеріїв забезпечення ефективного управління персоналом підприємств;
- розроблення пропозицій щодо забезпечення ефективного управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння» як одна з основних управлінських структур ефективної діяльності підприємств.

Предметом дослідження є дослідження ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

Методологічною основою дослідження є класичні та сучасні теорії людського капіталу. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, кадрового менеджменту, економіко-математичних і статистичних методів, структурно-логічного аналізу і синтезу, економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Дипломна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків, 15 таблиць, 24 малюнка та переліку із 30 літературних джерел/посилань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОДОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Принципи забезпечення ефективності системи управління персоналом сучасної організації

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки в Україні значною мірою залежить від якості його кадрового потенціалу та ефективного управління персоналом. Робота з персоналом має ґрунтуватися на сучасних наукових підходах з урахуванням актуальних тенденцій у цій сфері. Управління персоналом є критично важливою функцією для будь-якої організації, що може визначати її успіх чи невдачу. Фахівець з управління персоналом може стати справжнім лідером майбутнього.

Система управління персоналом потрібна не лише новоствореним, а й діючим суб'єктам господарювання. Це робить діяльність з управління персоналом пріоритетною. Недостатня розвиненість кадрових служб та неготовність керівників до управління персоналом можуть негативно позначитися на діяльності організації та гальмувати її розвиток. Слід зазначити, що управління персоналом є складовою соціального управління, що традиційно означає управління людьми та їхніми колективами.

Узагальнюючи досвід організацій та праці фахівців, можна прогнозувати, що в найближчі 10-15 років основні проблеми управління будуть пов'язані з роботою з кадрами. Управління кадрами на рівні окремого підприємства як невід'ємна частина його економічної політики має стратегічний та оперативний аспекти.

Організація управління персоналом відбувається на основі концепції розвитку сучасного підприємства, що складається з трьох складових: виробничої, фінансово-економічної та соціальної (кадрової політики). Ті самі чинники впливають і на добір та формування управлінської еліти.

На сьогоднішній день ключовим фактором конкурентоздатності, життєздатності та процвітання підприємницької структури є якість персоналу та його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму та творчості працівників.

Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні підприємства, коли матеріальні ресурси достатні й доступні, а технологія і методи управління ними не є особливо складними. Персонал має визначальне значення і в нестабільній, кризовій ситуації. Професіоналізм, прогностичні здібності, інтуїція працівника в мінливому зовнішньому середовищі визначають цінність і результативність прийнятих рішень.

Водночас освічений персонал, творча особистість зазвичай має високу самооцінку, вимагає поважного ставлення від керівників, не терпить дискримінації, почувається з керівництвом відносно на рівних. Керувати такими працівниками старими методами, вбачаючи в людях лише виконавців волі керівництва, а не унікальних особистостей, вже неможливо. Часто форми і методи управління є недостатньо ефективними та не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством загалом. Але для успішного функціонування та досягнення цілей треба чітко розуміти сутність понять "ефект", "ефективність" та "ефективне" і їх відмінності. У літературних джерелах виявилось досить мало теоретичних досліджень щодо "ефективного управління персоналом". Автори не так часто вживають цей термін і не дають його тлумачення. Досить часто його ототожнюють із поняттям "ефективність управління"» [1].

«З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективності», але їх необхідно чітко розрізняти. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності, він може бути як позитивним, так і негативним.

Ефективність – відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною.

Розглянемо визначення поняття «ефективність» різними авторами, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ефективність»

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю. П.	Успішність функціонування системи для досягнення встановлених цілей.
Орлов П. А.	Співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення результатів і діяльності.
Сініцина Т. А.	Співвідношення ефекту та витрат на його здійснення .
Нусінов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г.	Результативність на одиницю використаних ресурсів.
Лямець В. І., Тевяшев А. Д.	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами .
Устенко О. Л.	Комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу .
Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С.	Складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукцію

Джерело: складено за даними [1].

«Зміст даної категорії може різнитися лише за властивостями, проте в основі своїй вона є показником результативності. За відсутності тлумачень терміну "ефективне управління" доцільно звернутися до тлумачного словника української мови: "ефективний - який приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект; який викликає ефект".

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто таке, що здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворення та якісного використання персоналу.

Для визначення поняття ефективності управління необхідні певні критерії. Критерієм ефективного управління є якість як відповідність дієздатності підприємства конкретним умовам функціонування» [1].

«Якість управління має враховуватись при побудові системи управління. Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей. За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності.

Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного. Пріоритетним є підхід, що акцентує на значенні персоналу. Ця концепція включає в себе комплексну систему управління, що складається з трьох основних підсистем.

По-перше, це аналітична підсистема, яка охоплює аналіз, планування та прогнозування потреб у персоналі підприємства. Вона спрямована на формування структур управління та визначення необхідного персоналу з урахуванням професійних кваліфікацій.

По-друге, це підсистема відбору, розміщення, оцінки та навчання персоналу. Вона забезпечує якісне управління персоналом та організацію ефективного стимулювання їхньої праці.

По-третє, це підсистема оптимізації використання персоналу на виробництві. Вона передбачає заходи для формування продуктивних і стабільних виробничих колективів [1].

«Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні важелі (методи) впливу, які представлено у таблиці 1.2» [1].

Таблиця 1.2

**Важелі впливу на трудову поведінку персоналу та їх
інструментарне наповнення**

Важелі ефективного управління персоналом підприємства	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	– застосування адміністративних норм і нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; – відбір, добір і розміщення персоналу; – затвердження методик і рекомендацій; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	– техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; – фінансування, оплата праці, преміювання, кредитування; – ціноутворення; – участь у прибутках і капіталі; – оподаткування; – встановлення економічних норм і нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	– соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних і духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

Джерело: складено за даними [1].

Організаційні та інституційні механізми впливу на підприємство охоплюють різноманітні документи та програми. До організаційних механізмів відносяться такі документи як статут, колективний договір, внутрішні правила, штатний розпис, посадові інструкції, а також функції окремих відділів підприємства.

Щодо інституційних механізмів, важливими є накази, розпорядження, нормативні акти, а також програми розвитку підприємства на довгострокові та

короткострокові періоди. Покрім цих механізмів, значну увагу заслуговують економічні інструменти впливу, такі як механізми мотивації та стимулювання високопродуктивної праці. Ми провели систематизацію економічних механізмів управління персоналом, поділяючи їх за видами та різновидами, що представлено у Таблиці 1.3. [1].

Таблиця 1.3

Класифікація економічних важелів управління персоналом

Види економічних важелів	Різновиди
Планове ведення господарства	План економічного розвитку; портфель замовлень; критерії ефективності; кінцеві результати.
Запровадження господарського розрахунку	Самостійність; самоокупність; самофінансування; економічні нормативи; фонди стимулювання.
Здійснення достойної оплати праці	Посадовий оклад для персоналу; тарифна ставка для персоналу; додаткова зарплата; винагорода; премія.
Наявність робочої сили	Ринок праці; попит; наявність; вартість робочої сили; рівень життя.
Формування ринкового ціноутворення	Вартість; ціна; собівартість; дохід; прибуток.
Запровадження цінних паперів	Акції; облігації; векселі; дивіденди.
Спрощення податкової системи	На фонд оплати праці; податок на дохід; податок на додану вартість; податок на прибуток; інші податки.

Джерело: складено за даними [1].

«Результати нашого дослідження стосовно принципів ефективного управління персоналом підтверджують їхню різноманітність та багаторівневу структуру. Такі принципи, на яких ґрунтується система ефективного управління персоналом, постійно потребують оновлення й уточнення, оскільки умови ринкового середовища для національних підприємств постійно змінюються. Загальні принципи управління є універсальними та мають вплив на всі сфери управління й усі підприємства. Їх комплексне застосування визначає адекватність до реальних умов використання сучасних персональних технологій підприємствами. Таким чином, принципи є інструментами адаптації теоретичних концепцій до конкретних особливостей діяльності кожного підприємства» [1].

«Користуючись виведеним правилом про те, що ефективно – це «правильно», то «правильний» персонал – це персонал, який, в першу чергу, робить правильні дії. Це є можливим за умов, які представлено у таблиці 1.4» [2].

Таблиця 1.4

Умови ефективності управління персоналу

№	Умови	Зміст
1	відповідність персоналу завданням та вимогам організації	рівень знань, навичок, досвіду
2	комплектність штату	у відповідності до структури підприємства
3	плинність кадрів	(природний рух) в межах від 3 до 5 %;
4	лояльність	підтримка, сприйняття працівниками цінностей організації
5	задоволеність від роботи	позитивне співвідношення вкладу в роботу та нагороди за свої зусилля
6	залученість	розподілення повноважень; продуктивність праці як на одного працівника, так і команд
7	низький відсоток абсентеїзму на одного працівника	відсутності на роботі чи робочому місці з поважних причин
8	оперативність роботи	відсоток виконання рішень персоналом установлених термінів
9	якість роботи	відсутність помилок, повторного виконання тієї самої роботи, скарг внутрішніх та зовнішніх клієнтів

Джерело: складено за даними [2].

«Коли ми розглядаємо ефективність персоналу, ми не обмежуємося лише його продуктивністю або результатами його праці для підприємства. Важливо також враховувати цінність самого персоналу - його знання, навички, ідеї, потенціал та розробки. Крім того, ефективність персоналу проявляється через позитивний вплив його взаємодії, створюючи сприятливу атмосферу і спільну роботу в команді. Також важливою є додаткова вартість, яку персонал створює своєю працею, діями та взаємодією, не збільшуючи в той же час витрати» [2].

«Для досягнення ефективної діяльності персоналу на підприємствах необхідно розробити відповідний управлінський інструментарій, який забезпечить конкретну соціально-економічну віддачу. У цьому контексті ключовим є питання

розробки механізму ефективного управління персоналом підприємств. Одним із завдань дослідження є оцінка ефективності управління персоналом, що включає:

Економічну ефективність, яка визначається досягненням цілей підприємства за рахунок оптимального використання трудового потенціалу.

Соціальну ефективність, що відображає відповідність очікувань та задоволення потреб та інтересів працівників підприємства.

Організаційну ефективність, яка оцінює цілісність та організаційну структуру підприємства)» [2].

«Наразі дедалі більше уваги приділяється науковому обґрунтуванню критеріїв ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства. Одним із ключових показників для оцінки соціальної ефективності управління персоналом є стан морально-психологічного клімату в колективі, який є важливим соціальним критерієм, який дозволяє оцінити мотивацію, потреби та конфліктність у колективі.

Другим аспектом є показники, що відображають вплив соціальних програм на результативність працівників і підприємства в цілому, такі як підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів і економія ресурсів.

Третім елементом є ступінь задоволеності персоналу роботою, яка оцінюється на основі думок і реакцій персоналу щодо кадрової політики та її окремих напрямків. Такі думки з'ясовуються через опитування персоналу за допомогою анкетування або інтерв'ювання, охоплюючи широкий спектр питань: від загальної задоволеності роботою до оплати праці» [3].

«Для оцінки загальних результатів виробничої діяльності, використовуються показники продуктивності праці та середньої заробітної плати на одного працівника, при цьому беруться до уваги виплати з фонду оплати праці та фонду матеріального стимулювання. Якщо розглядається лише використання коштів з фонду оплати праці, то показник середньої зарплати обчислюється без урахування виплат з фонду матеріального стимулювання.

Перший крок у аналізі - це визначення коефіцієнта випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати. Цей коефіцієнт відображає відношення між темпами зростання цих показників протягом визначеного періоду» [3].

«Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недоліки можна оцінити за такими критеріями, як задоволеність працівників, тривалі відсутності або прогули, рівень плинності персоналу, кількість гострих конфліктів, скарг та нещасних випадків. Для досягнення ефективної роботи підприємства важливо враховувати кожен з цих компонентів та досягати певних цілей для кожного з них.

До показників оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства включаються:

Рівень плинності кадрів, який вказує на стабільність колективу підприємства. Висока плинність може свідчити про погану організацію роботи з персоналом, недостатність побутових та житлових умов, низький рівень охорони праці, а також несвоєчасне впровадження техніки безпеки та механізації праці.

Співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій персоналу.

Надійність роботи персоналу, яка визначається можливими збоями у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасну передачу інформації, помилки в розрахунках та порушення трудової дисципліни.

Рівномірність завантаження персоналу, що характеризує вагу втрат через перевантаження.

Рівень трудової дисципліни, відображає відношення кількості порушень трудової та виконавської дисципліни до загальної чисельності персоналу. Це дає змогу судити про організаційний порядок на підприємстві та його організаційну культуру. Укомплектованість складу персоналу [3].

Оцінку організаційної ефективності можна проводити як кількісно, так і якісно. Різноманітність показників, які використовуються для оцінки ефективності

управління персоналом, свідчить про складність їх розрахунку та неоднозначність кінцевого результату. Тому виникає потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності, з урахуванням значущості результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці персоналу, а також організації його роботи.

Загальна (комплексна) ефективність управління персоналом підприємства має визначатися на основі зважених показників складових вищезазначених підсистем. Суть оцінки комплексної ефективності управління персоналом полягає в наступному: за допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Після цього задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з мінімальними витратами ресурсів та високою якістю товарів.

З використанням зазначених показників, критеріїв та вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності. Цей показник дозволяє порівняти різні економічні, соціальні і організаційні аспекти з урахуванням їх важливості [3].

«Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (у балах) визначається за формулою:

$$E_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i - B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \cdot 100, \quad (1.1)$$

де n – кількість часткових показників ефективності;

Π_i – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

B_i – ваговий коефіцієнт i -го часткового показника, частка.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства розраховується таким чином. Якщо він менше 95 балів, то управління персоналом підприємства вважається незадовільним. Якщо він знаходиться в діапазоні від 95 до 100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не всі

можливості використані). Якщо він знаходиться в діапазоні від 100 до 105 балів і всі одиничні показники виконані, то управління персоналом підприємства вважається добрим. Якщо показник перевищує 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною» [3].

«Існують також інші підходи до оцінки ефективності управління, які ґрунтуються на визначенні таких коефіцієнтів: обороту з прийому, звільнення, плинності, загального обороту, економії витрат, продуктивності, співвідношення витрат на заробітну плату до витрат на матеріали. Детальніше це представлено в таблиці 1.5» [3].

Таблиця 1.5

Показники для аналізу ефективності управління персоналом

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	$K_{np} = \frac{U_{np}}{U_{сер}}, \quad (1.2)$ де, U_{np} – чисельність прийнятих, чол.; $U_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників, чол.
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	$K_{зв} = \frac{U_{зв}}{U_{сер}}, \quad (1.3)$ де, $U_{зв}$ – чисельність звільнених, чол.
Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{пл} = \frac{U_{з.б} + U_{т.д}}{U_{сер}}, \quad (1.4)$ де, $U_{з.б}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, чол.; $U_{т.д}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни, чол.
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{заг} = \frac{U_{np} + U_{зв}}{U_{сер}}, \quad (1.5)$
Коефіцієнт економії витрат на заробітну плату	$K_{евт} = \frac{\Phi ЗП_{пл}}{\Phi ЗП_{ф}}, \quad (1.6)$ де, $\Phi ЗП_{пл}$, $\Phi ЗП_{ф}$ – плановий та фактичний фонд заробітної плати відповідно, тис. грн.

Продовження таблиці 1.5

Показник	Розрахункова формула
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (1.7)$ де, $I_{\text{пп}}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{зп}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати.
Коефіцієнт співвідношення витрат заробітної плати до витрат на матеріали	$K_{\text{матер}} = \frac{З_{\text{зп}}}{З_{\text{матер}}}, \quad (1.8)$ де, $З_{\text{зп}}$ – витрати на оплату праці, тис. грн; $З_{\text{матер}}$ – затрати на матеріали, тис. грн.

Джерело: складено за даними [3].

«Отже, виходячи з вищенаведених показників, слід зосередити увагу на тих, показниках, за допомогою яких можна буде провести точний аналіз ефективності управління на досліджуваному нами підприємстві та які дозволять виявити проблемні, вузькі місця і намітити заходи з розробки системи забезпечення ефективного управління персоналом.

На нашу думку, лише активна кадрова політика на рівні лінійних керівників здатна покращити результати діяльності будь-якого підприємства. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємств базується на кадровій політиці як основі розробки стратегії управління персоналом» [3].

«Елементами механізму ефективного управління персоналом є: нормування праці; наукова організація праці; професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства; мотивація, стимулювання та оцінка персоналу підприємства; корпоративна культура.

Сучасний механізм забезпечення ефективного управління персоналом має включати певні складові, які, взаємодіючи між собою, приводять механізм в дію. Розробку механізму забезпечення ефективного управління персоналом слід проводити у два етапи:

- формування елементів механізму забезпечення ефективного управління персоналом;

- моніторинг елементів забезпечення ефективного управління персоналом» [3].

«Процес формування елементів механізму повинен охопити такі основні складові, як нормування праці, наукова організація праці, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, мотивація, стимулювання та оцінка персоналу підприємства, корпоративна культура. Важливе місце в даному механізмі слід відвести мотивації персоналу.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці як складової механізму є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі та ін.) з метою залучення персоналу на підприємстві, його збереження та стимулювання оптимальної виробничої поведінки» [3].

«Моніторинг елементів механізму забезпечить ефективний та своєчасний зворотній зв'язок усіх складових. Такий моніторинг дасть можливість з'ясувати, чи добре працює персонал підприємств, та визначити сфери, які потребують коригування діяльності для досягнення запланованих результатів. Для отримання достовірної інформації в процесі здійснення моніторингу необхідно точно й об'єктивно виділити показники, за якими проводитиметься оцінка, та визначити методи та критерії оцінювання. Показниками оцінки в механізмі забезпечення ефективного управління персоналом виділено нормування праці, наукову організацію праці, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, мотивацію персоналу підприємства, корпоративну культуру» [3].

1.2 Загальні моделі, методи та характерні риси сучасних систем управління персоналом

Сучасний економічний стан України характеризується присутністю значної кількості підприємств, які знаходяться у кризовому стані. Більшість з них не можуть конкурувати на ринку, що призводить до загострення проблем у сфері управління персоналом. Умови кризи змушують керівництво перш за все вживати заходів зі скорочення персоналу, що може мати негативні наслідки, оскільки людський фактор є вирішальним у подоланні кризових ситуацій. Отже, головна задача керівництва полягає в швидкому подоланні кризи, при цьому оптимізуючи структуру персоналу з найбільшим намаганням збереження робочих місць. У таких обставинах стає актуальною необхідність впровадження сучасних моделей і методів антикризового управління персоналом [4].

Використання моделей і методів управління персоналом у кризових умовах дозволяє покращити систему його управління, за допомогою підвищення точності та оперативності економічного аналізу, а також можливості врахування багатьох факторних ознак.

При аналізі численних наукових розробок у сфері моделювання, ми погоджуємося з висновком К. Балдіна щодо того, що для застосування моделей і методів управління персоналом існують певні вимоги, а саме:

- дослідження на основі системного підходу;
- розробка економіко-математичних моделей, які відображають кількісні показники системної діяльності персоналу підприємства;
- використання реальних економічних зв'язків і залежностей за допомогою інструментів математичного аналізу [4].

У теорії та практиці моделювання існує низка економіко-математичних моделей прикладного характеру, зокрема моделей управління. Деякі моделі стосуються процесів управління персоналом і можуть бути адаптовані до

антикризового управління персоналом. Для якісного аналізу такого класу моделей їх можна проілюструвати графічно за допомогою рис.1.1 [4].

Імітаційні моделі описують динаміку розвитку економічних процесів та явищ у реальних системах і піддаються перевірці. За допомогою таких моделей імітуються досліджувані процеси шляхом проведення великої кількості розрахунків за допомогою спеціального програмного забезпечення. Вітчизняним підприємствам пропонується використовувати імітаційні моделі для оцінки ефективності управління персоналом як у докризових, так і в посткризових станах. Використання імітаційних моделей на практиці доцільно поєднувати з аутсорсингом. Також, на думку авторів, досить ефективною є імітаційна модель системи мотивації персоналу, яка забезпечує інтеграцію ключових показників ефективності та надає можливість дослідження та вдосконалення системи мотивації персоналу, особливо в умовах кризи [4].

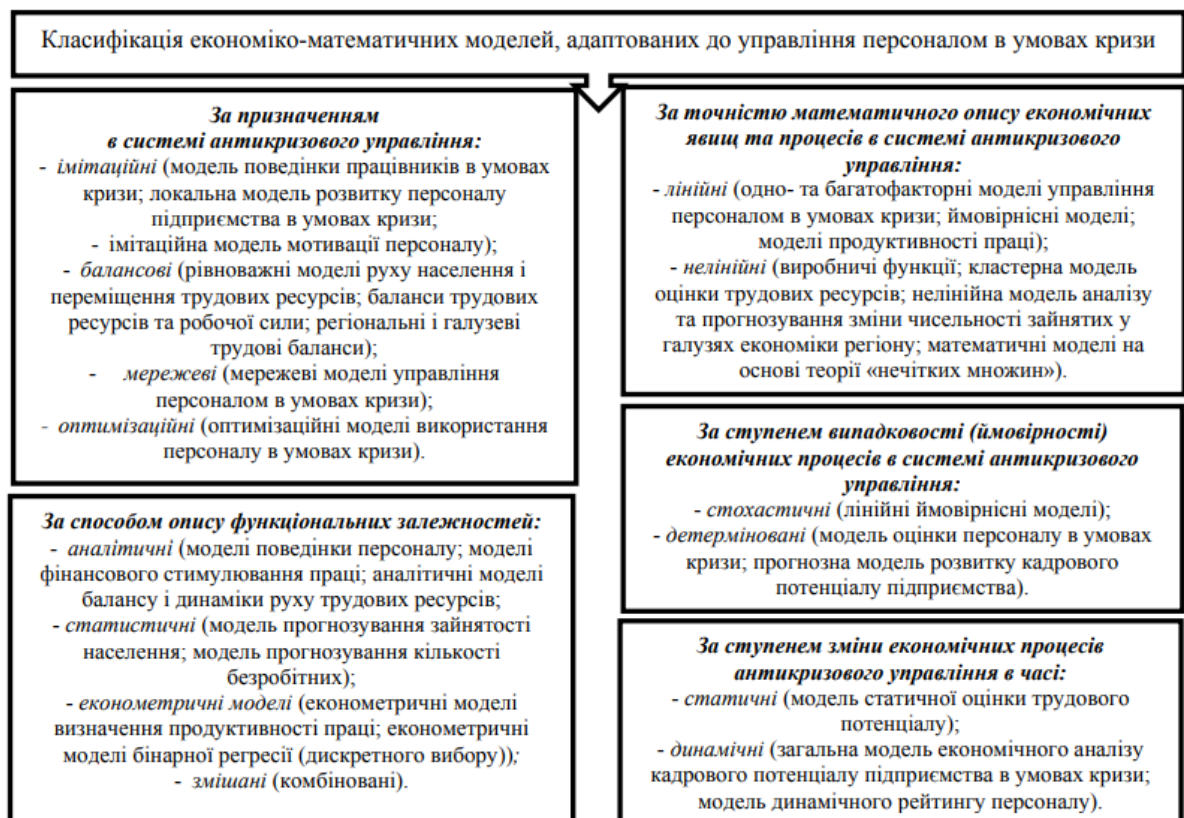


Рис. 1.1. Класифікація економіко-математичних моделей, адаптованих до управління персоналом в умовах кризи

(Джерело: складено за даними [4])

«В процесі дослідження наявності трудових ресурсів та визначення потреб у них широко використовуються рівноважні (балансові) моделі, до складу яких включаються системи рівнянь, що задовольняють вимоги відповідності між наявними ресурсами та їх використанням. Зокрема, рівняння можуть виражати відповідність наявності робочої сили фактичній чисельності робочих місць. В даному випадку відповідність трактується як достатність ресурсів для покриття потреби та можливість створення резервів.

Балансові моделі руху населення і переміщення трудових ресурсів, баланси трудових ресурсів та робочої сили, регіональні і галузеві трудові баланси можуть бути використані як при техніко-економічному, так і в оперативно-календарному плануванні на мікро- та мезорівнях, особливо актуальним є їх застосування в антикризовому управлінні. Балансові моделі залежно від поставленої мети можуть бути деталізовані в розрізі окремих соціальних груп, з урахуванням вікової структури, кількості працездатного населення, національних та інших особливостей» [4].

«Мережеві моделі являють собою план виконання деякої сукупності взаємопов'язаних операцій (робіт) заданий в специфічній формі мережі, графічною інтерпретацією якої є мережевий графік. Мережеві моделі сітьового планування і управління трудовим потенціалом є ілюстрацією складу комплексу робіт і порядку їх виконання в часі. За допомогою мережевих графіків досягається або оптимізація часу виконання робіт, або оптимізація величини собівартості здійснюваних робіт.

Оптимізаційні моделі застосовуються з метою вибору оптимального, найбільш раціонального з позиції деякого критерію варіанту використання ресурсу, розвитку економічного процесу або явища. За рахунок використання оптимізаційних моделей підвищується економічна ефективність використання трудових ресурсів і виявляються резерви ресурсного потенціалу, їх застосування в антикризовому управлінні є вкрай важливим» [4].

«До реальних економічних умов найбільш вдало адаптуються економетричні моделі, здебільшого високу точність розрахунків забезпечують нелінійні

економетричні моделі. Широкого застосування знаходять економетричні моделі при визначенні продуктивності праці. Результати розрахунків за багатofакторними моделями з урахуванням наслідків тестування гіпотез, дозволяють отримати адекватні висновки. Також в процесі відбору персоналу або підтвердження його кваліфікаційних вимог та визначення відповідності займаний посаді можуть бути використані економетричні моделі якісного (дискретного) вибору, зокрема, моделі бінарної регресії. Економетричні моделі також можуть бути використані при визначенні ефективності використання управлінського персоналу. В основу рішення про призначення заробітної плати також можуть бути покладені результати економетричного аналізу та оцінки трудових ресурсів» [4].

«Критеріїв вибору форми математичної моделі є безліч, єдиних правил не існує. Оптимальну економіко-математичну модель найкраще обирати шляхом глибинного аналізу існуючих результативних та факторних ознак, зіставлення наявних даних та бажаних результатів. Найкраща модель обирається за допомогою декількох критеріїв якості після розрахунку низки математичних моделей. При порівнянні критеріїв якості не завжди одразу визначається оптимальна модель за точністю представлення даних» [4].

«Управління персоналом підприємств, що перебувають у кризовому стані, вимагає застосування широкого арсеналу методичного інструментарію, який дозволяє виявити тенденційні закономірності та проблемні напрямки в явищах і процесах, що детермінують його формування і реалізацію. Використання такого інструментарію є доцільним на різних рівнях функціонування персоналу та етапах його формування, реалізації і відтворення. Очевидно, що методів дослідження такої складної та комплексної економічної категорії як персонал підприємства існує дуже багато. Тому хочемо зосередитись на найбільш важливих із них» [4].

«Методи управління персоналом поділяються на загальні та спеціальні. До загальних належать економіко-математичні та статистичні методи (зокрема компаративний та факторний аналіз, методи прогнозування, групування, каузальний метод, метод коефіцієнтів, оптимізації, балансовий метод тощо).

Метод прогнозування передбачає використання величезної кількості інструментів, зокрема інтуїтивних і формалізованих (екстраполяції, моделювання). Прогнозування персоналу досить ґрунтовно досліджував С. Сембер, який підкреслював, що в більшості випадків цей метод реалізується для стаціонарних часових рядів за методологією Бокса-Дженкінса та з використанням ARMA моделі» [4].

«Прогноз як метод дослідження персоналу досить часто стосується прогнозування демографічних параметрів на довгострокову перспективу. Демографічні прогнози є основоположними при подальших прогностичних розрахунках інших тенденцій, важливих для формування та використання трудового потенціалу, що актуалізується в умовах кризи. Наприклад, вони детермінують прогнозування виробничо-територіальної потреби в кадрах, що є важливими розрахунками з точки зору визначення ефективності використання трудового потенціалу.

Не менш важливим методом дослідження персоналу в розрізі його компонентної структури є метод групування та відображення його результатів в аналітичних таблицях (простих, групових, комбінованих), що дозволяє наочно та більш коректно представити масиви даних щодо персоналу підприємства.

Каузальний метод дослідження персоналу дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та залежності в його компонентній структурі з урахуванням комплексного підходу до розуміння його суті та глибоких взаємозалежностей складових, що його формують» [4].

«Метод коефіцієнтів передбачає розрахунки зведення відповідних показників до так званих вагових коефіцієнтів, які доцільно розраховувати в компонентній структурі персоналу з метою пошуку оптимальних пропорцій (близьких до ідеальних) між його складовими.

Методи оптимізації в дослідженні персоналу важливі з точки зору визначення найкращого, "оптимального" рішення, виходячи з поточної ситуації, особливо кризової. Такі методи найчастіше застосовують для пошуку шляхів

оптимізації чисельності персоналу (кількісні характеристики на рівні підприємства) та підвищення ефективності використання персоналу, виходячи з розрахункових характеристик його складових» [4].

«В аналізі господарської діяльності значне місце відводиться балансовим методам. Вони широко застосовуються в процесі визначення ступеня забезпеченості підприємств ресурсним потенціалом, зокрема трудовими ресурсами. Сьогодні балансовий метод у дослідженні персоналу доцільно використовувати насамперед у побудові балансів робочої сили. Баланси дозволяють найбільш конкретно аналізувати кількісні та якісні характеристики наявних ресурсів робочої сили, виявляти резерви підвищення ефективності їх використання, системно досліджувати основні показники ринку праці, пропорції та взаємозв'язки між ними, структурні зрушення та тенденції розвитку, прогнозувати попит і пропозицію праці. Балансовий метод при дослідженні трудових ресурсів ґрунтовно розглянуто в працях І. Антохової та інших авторів» [4].

«Групу спеціальних методів дослідження трудового потенціалу формують методи ретроспективного аналізу, соціологічного опитування, системний, класифікації та інші.

Ретроспективний аналіз важливий у застосуванні при дослідженнях персоналу з метою вивчення внутрішніх резервів, об'єктивної оцінки результатів та наслідків діяльності. Його методика передбачає зіставлення фактичних показників діяльності, виявлення ступеню впливу факторів на зміну результатів діяльності підприємства, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, визначення ймовірних шляхів мобілізації акумульованих резервів.

Методи соціологічного опитування дуже важливі з точки зору відсутності необхідної інформаційної бази офіційного характеру, вони дозволяють локалізувати сферу вивчення трудових ресурсів. Такі дослідження за значенням та масштабом є досить різними. Окремі з них виконані на більш професійному рівні із залученням кращого ресурсного забезпечення» [4].

«Системний метод важливий у дослідженні компонентної структури персоналу як комплексної економічної категорії, глибинне розуміння якої вимагає вивчення процесів формування й розвитку соціально-трудових відносин у взаємозв'язку та взаємозалежності з регулюванням ринку праці, умов праці та її оплати.

Метод класифікації є досить поширеним за різними напрямками наукових досліджень. При вивченні персоналу цей метод важливий з точки зору систематизованого подання великого об'єму інформації, що відображає його формування та використання.

Отже, узагальнююче вище наведене можна зробити висновок про те, що високий результат і найвища якість управління персоналом досягається тоді, коли вся система методів і моделей управління персоналом реалізується спільно. Це дає можливість подивитися на об'єкт дослідження крізь призму його розвитку в усіх напрямках» [4].

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом сучасної організації

«Підходи стратегічного управління персоналом – це конкретні методи і способи, за допомогою яких керівництво впливає на персонал для досягнення певних цілей. Підходи до управління дуже різноманітні, але їхній вплив на компанію в цілому та на окремих працівників є опосередковано мотивуючим. Сьогодні у світі існує кілька основних моделей корпоративного управління людськими ресурсами.

З одного боку, в результаті успіхів японської обробної промисловості набуває впливу японська модель управління персоналом. З іншого боку, європейська модель також має важливі характеристики.

Розглянемо основні особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом» [5].

Японська модель управління персоналом представлена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Особливості системи управління персоналом в Японії

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротация колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.
Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широку професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: - Працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; - Працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях: -Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії; - Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах: - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії; - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; - відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Джерело: складено за даними [5].

«Варто зазначити, що, окрім державних служб зайнятості, у США існують також посередницькі кадрові організації, які мають на меті забезпечити ефективний і цілеспрямований пошук відповідно до потреб і вимог претендентів. Вартість послуг такої організації оцінюється приблизно в третину річної заробітної плати обраного фахівця. Підсумовуючи, можна виділити характерні риси сфери управління персоналом в американських компаніях, які наведені в таблиці 1.7» [5].

Таблиця 1.7

Особливості системи управління персоналом в Японії

Сфера управління	Характеристика
Політика управління людськими ресурсами	Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Система управління в американських компаніях характеризується такими особливостями Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців

Продовження таблиці 1.7

1	2
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку.
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне. Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника.

Джерело: складено за даними [5].

«У США майже всі компанії, які застосовують традиційні принципи найму, приділяють велику увагу наявності професійних навичок та досвіду при відборі нових працівників.

Більшість європейських компаній платять своїм працівникам погодинну заробітну плату; у 1990-х роках для оплати праці були прийняті прості погодинні та почасові ставки, а також колективні та індивідуальні премії.

У 90-х роках XX сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії — 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5. Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом, що наведені у таблиці 1.8» [5].

Таблиця 1.8

Особливості системи управління персоналом в ЄС

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на

	персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом.
Розвиток персоналу	Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями.
Мотивація персоналу	Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилятися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками.

Джерело: складено за даними [5].

«Важливим аспектом розвитку людських ресурсів на підприємствах все частіше стає корпоративне навчання. Корпоративні навчальні програми створюються спеціально для конкретних підприємств і спрямовані на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. Навчання персоналу підприємства є важливим аспектом розвитку людських ресурсів. Міжнародний досвід розвинених країн щодо методик розвитку персоналу представлено на рис.1.2» [5].

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.
Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).

Рис. 1.2. Міжнародний досвід розвинених країн щодо методик розвитку персоналу

(Джерело: складено за даними [5])

«Міжнародний досвід показує, що в розвинених країнах системи розвитку людських ресурсів перетворилися з другорядного на важливий елемент управління, про що свідчить цілеспрямована державна політика, спрямована на затвердження національних рамок кваліфікацій і стандартизованих кваліфікаційних вимог до розвитку та підготовки фахівців. В Україні ж здебільшого використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію кадрів.

Таким чином, персонал організації розглядається як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом системи корпоративного управління, оскільки всі цілі

організації досягаються завдяки ідеям, настроям та енергії персоналу. Система управління людськими ресурсами українських підприємств повинна розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати і кращі практики зарубіжної науки» [5].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”»

2.1 Характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”» працює на аграрному ринку України більше 25 років, як виробник насіння та продукції рослинництва. Протягом останніх 10 років на площі 3 тис. га, щорічно виробляємо більше 10 тисяч тон органічної продукції згідно міжнародних органічних стандартів. Сертифіковані поля ТОВ «ТД “Елітне насіння”» розташовані на півночі Кіровоградщини (с. Красносілка) в регіоні, віддаленому від промислових центрів і міст, з помірним кліматом, родючими чорноземами, річками, лісами та дбайливими людьми.

Інспекцію виробництва та продукції здійснює оператор – Bio.inspecta (Швейцарія), а контроль якості забезпечують європейські лабораторії – Bilason та Eurofins (Німеччина)» [7].

«У своєму органічному виробництві ТОВ «ТД “Елітне насіння”» не використовує синтетичних пестицидів, гербіцидів, добрив та інших хімічних речовин, як це передбачено органічними стандартами провідних країн світу.

Щоб покращити родючість ґрунту підприємство використовуємо сівозміну, дозволені органічні добрива, мікоризні та бактеріальні препарати, сидерати, а також природні мінеральні добрива: фосфоритне борошно, золу, вапно. Органічні добрива, збагачені корисними грибами, азот, калій та фосфор мобілізуючими бактеріями, природними мінералами, вітамінами, амінокислотами та іншими поживними легкодоступними речовинами, покращують мікробіологічну активність ґрунту, його структуру, біорізноманіття, допомагають утримувати та регулювати вміст вологи і поживних речовин, підвищують імунітет рослин, роблять їх більш стійким до посухи, шкідників та хвороб» [7].

Загальні відомості про ТОВ «ТД “Елітне насіння”» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”»
Діяльність:	Виробництво насіння та продукції рослинництва
Місцезнаходження головного офісу:	провулок Лабораторний 6 прим. 3, м. Київ, Україна, 01133
Місцезнаходження виробництва:	вул. Анатолія Дейнеко, 42, с. Красносілка, Кіровоградська область, Україна
Міжміський код, телефон та факс:	+38 0676520249 +38 0982016666 +38 0676596595 +38 0676520235
Електронна адреса:	elitaseeds@gmail.com
Офіційний сайт:	https://elitaseeds-organic.com/

Джерело: складено за даними [7].

«Філософія ТОВ «ТД “Елітне насіння”»: “Ми прагнемо до стійкої та відповідальної ділової практики щодо мінімізації нашого впливу на навколишнє середовище, забезпечуючи при цьому безпечність та ефективність нашої продукції. Це спонукає нас постійно шукати інноваційні способи вдосконалення адаптивності та безпечності агротехнологій, застосовуючи наші знання, досвід та найкращі світові практики в галузі виробництва Organic”» [7].

«Місія ТОВ «ТД “Елітне насіння”» заключається в тому, щоб зберегти себе і світ довкола. Ця місія реалізується через організацію відновлювального, регенераційного виробництва органічної продукції, що базується на чотирьох основних принципах, що представлені на рис.2.1.» [7].

«Здоров’я. Органічне землеробство підтримує та поліпшує здоров’я ґрунту, рослини, тварини, людини та планети як єдиного й неподільного цілого.

Екологія. Органічне землеробство ґрунтується на принципах природних екологічних систем і циклів, працюючи, співіснуючи з ними та підтримуючи їх» [7].

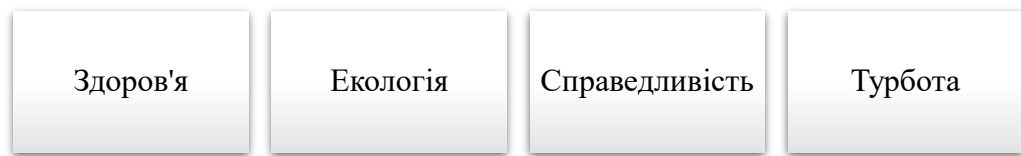


Рис. 2.1. Основні принципи ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

(Джерело: складено за даними [7])

«Справедливість. Органічне землеробство базується на відносинах, що гарантують справедливість із врахуванням інтересів навколишнього середовища та життєвих можливостей територій і громад.

Турбота. Органічне землеробство має попереджувальний і відповідальний характер для захисту здоров'я й добробуту як нинішніх і майбутніх поколінь, так і довкілля» [7].

«Проект ТОВ «ТД “Елітне насіння”» покликаний знайти справедливий компроміс, або врівноважений баланс між економічною ефективністю та екологічністю в виробництві органічної продукції, шляхом застосування природних ресурсо- та енергозберігаючих відновлювальних виробничих циклів, які забезпечують:

- отримання безпечної та корисної для здоров'я природної органічної продукції;
- максимальне збереження та відновлення природного біорізноманіття сільськогосподарських угідь та екосистем;
- охорону та ліквідацію забруднення довкілля (повітря, ґрунту та води);
- захист, відновлення та покращення родючості ґрунту;
- зменшення викидів парникових газів» [7].

«Продукція ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є органічною та складається з декількох категорій:

1. Продукція рослинництва: ріпак, кукурудза, ячмінь, льон, гірциця, соя, соняшник, просо, гарбуз, квасоля, пшениця.
2. Продукти переробки: олія соєва, олія соняшникова, олія ріпакова, олія гірчична, шрот соняшниковий, шрот ріпаковий, мука пшенична, комбікорм.

3. Органічна риба: короп живий/охолоджений, карась живий/охолоджений, тостолоб живий/охолоджений, філе коропа, карась патранний, філе толстолобіка.

4. Органічний мед.

5. Сертифіковане органічне насіння на мікрозелень: горох, гірчиця, соя, льон, ячмінт, ріпак, пшениця, просо, соняшник» [7].

Основні переваги співпраці з ТОВ «ТД “Елітне насіння”» представлено на рис.2.2.

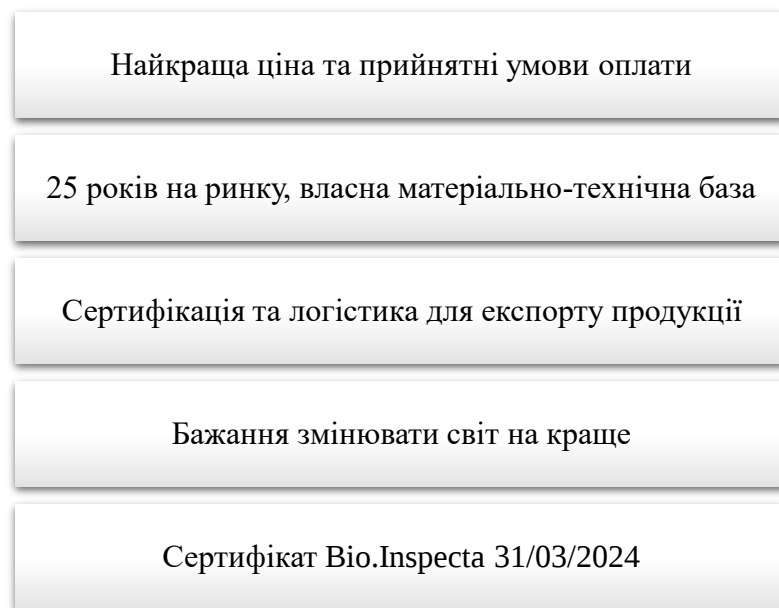


Рис. 2.2. Переваги співпраці з ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

(Джерело: складено за даними [7])

Основні послуги, які надає ТОВ «ТД “Елітне насіння”» представлено на рис.2.3.

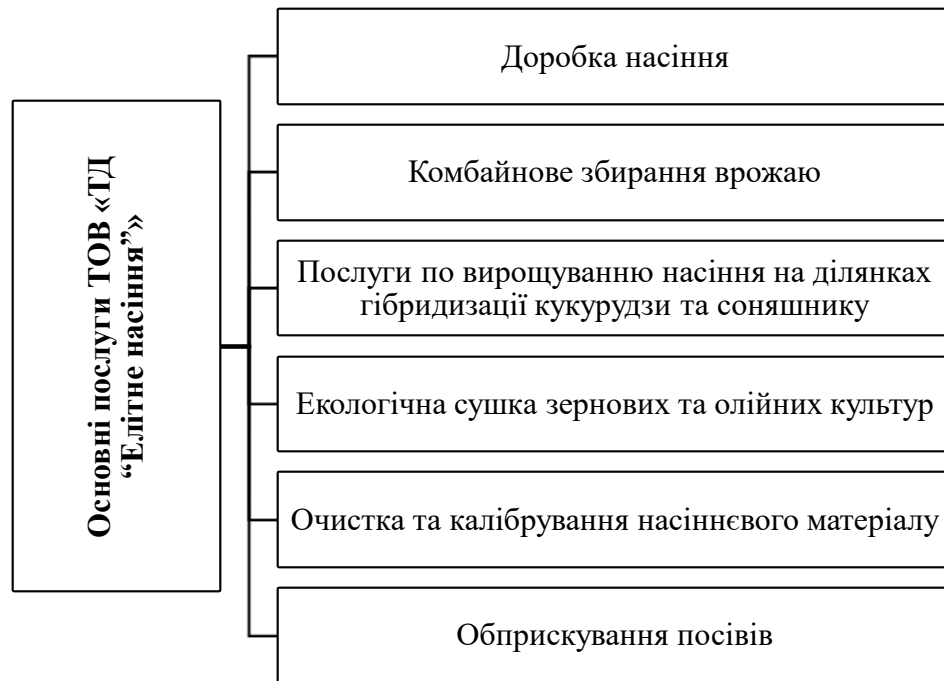


Рис. 2.3. Основні послуги ТОВ «ТД «Елітне насіння»»

(Джерело: складено за даними [7])

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «ТД «Елітне насіння»» як підприємства – проведемо техніко-економічний аналіз його основних показників, адже такий аналіз є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, підвищенням його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТД «Елітне насіння»» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за період 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	50633.0	70345.0	89868.0	138.93	127.75	177.49
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	72449.0	82071.0	118179.0	113.28	144.00	163.12

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	52878.0	60198.0	61176.0	113.84	101.62	115.69
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	19571.0	21873.0	57003.0	111.76	260.61	291.26
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2965.0	14926.0	47488.0	503.41	318.16	1601.62
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	73290.0	69539.0	65624.0	94.88	94.37	89.54
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	1409.4	1545.3	1112.3	109.64	71.98	78.92
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	973.7	1563.2	1523.2	160.54	97.44	156.43
10. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	351.6	130.3	126.9	37.05	97.44	36.10
11. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9053.0	7975.0	11013.0	88.09	138.09	121.65
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	174.1	177.2	186.7	101.80	105.33	107.22
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	14.5	14.8	15.6	101.80	105.33	107.22
14. Рентабельність виробництва, %	0.4	0.4	0.9	-	-	-

Джерело: складено та розраховано за даними [8], [9].

Як видно з таблиці 2.2, що майже в усіх показниках діяльності підприємства ТОВ «ТД «Елітне насіння»» спостерігається позитивна динаміка за останні три роки, а саме:

- Об'єм виробництва продукції підприємства у 2023 році склав 89868 тис.грн., що на 19523 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 77,49% вище, ніж у 2021 році. Отже, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, підприємству вдалося утримати своє виробництво, що частково може бути

пов'язано зі зниженням пропозиції на ринку через активні бойові дії та ракетні обстріли по території України.

- Виручка від реалізації продукції ТОВ «ТД “Елітне насіння”» у 2023 році склала 118179 тис.грн., що на 36108 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 63,12% вище, ніж у 2021 році.

- Відповідно до збільшення об'єму виробництва підвищилась і собівартість реалізованої продукції за останні три роки, а саме на 1,62% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком та загалом на 15,69% за досліджуванний період. Однак, варто відмітити, що собівартість реалізованої продукції підвисився не так сильно, як об'єм виробництва, що може свідчити про те що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» вдосконалило свої процеси виробництва, що дозволило знизити витрати на одиницю продукції навіть при збільшенні загального обсягу виробництва.

- За останні три роки спостерігається значне зростання такого показника як «валовий прибуток» – у 2023 році він складав 57003 тис.грн., що у 2,5 рази більше, ніж у 2022 році (21873 тис.грн.) та більше майже у три рази в порівнянні із 2021 роком (19571 тис.грн.). Це знов ж таки може бути пов'язано із оптимізацією процесів виробництва, а може також відображати підвищення попиту на товари або послуги підприємства.

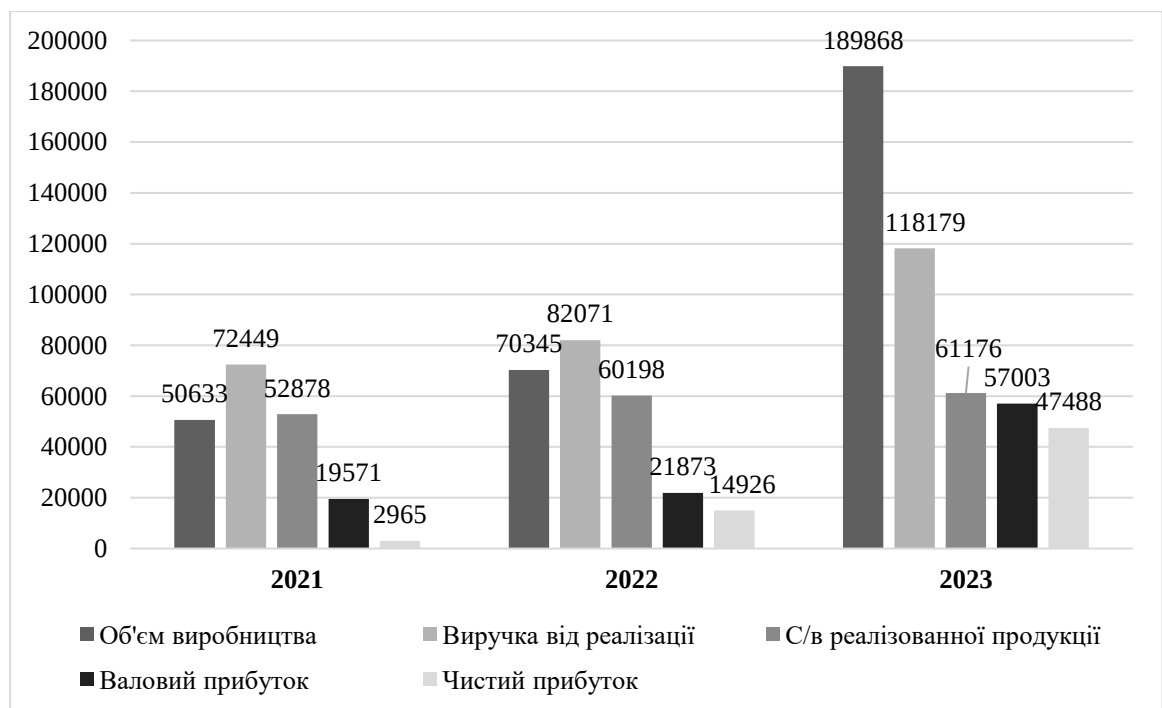
- Чистий прибуток зазнав колосальних позитивних змін за досліджуванний період, адже його величина у 2021 році складала 2965 тис.грн., а вже у 2023 році – 47488 тис.грн., що є ознакою успішної фінансової та операційної діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

Більш наглядно зміна у вищезазначених показниках відображена за допомогою рис.2.4.

Однак, є декілька показників у техніко-економічній діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”», які мають і негативну/неоднозначну тенденцію за останні три роки, а саме:

- Середньорічна вартість основних фондів має негативну тенденцію до зниження протягом усіх трьох років, а саме на 10,46% за досліджуванний період. Це може бути наслідком змін в економічному середовищі, а також зниження

вартості основних фондів може бути результатом фізичного зношення або застаріння машин, обладнання та інших активів. Незалежно від причин зниження вартості основних фондів, це може мати важливі фінансові наслідки для підприємства. Наприклад, це може позитивно вплинути на прибутковість у короткостроковому періоді, але водночас може вимагати інвестицій у модернізацію або заміну застарілих активів в майбутньому.



*Рис. 2.4. Загальні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.*

(Джерело: складено за даними [8], [9])

- Неоднозначна тенденція спостерігається також у показника річної продуктивності праці одного працівника. У 2022 році даний показник підвищився на 571,6 тис.грн. в порівнянні з 2021 роком, навіть незважаючи на те, що кількість працівників підприємства за той самий період зменшився на 7 осіб. У 2023 році даний показник знизився на 2,56% в порівнянні з 2022 роком при умові, що кількість працівників підприємства за той самий період збільшився на 14 осіб. Це свідчить про те, що на підприємстві діє недосконала система управління трудовими

ресурсами. Більш наглядно зміни даного показника відображено за допомогою рис.2.5.

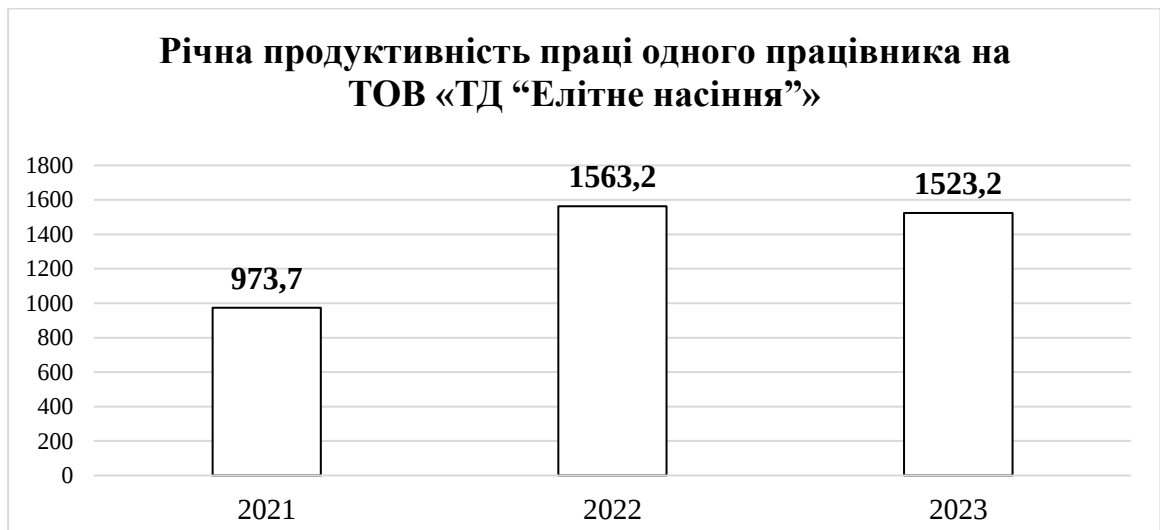


Рис. 2.5. Динаміка річної продуктивності праці одного працівника на ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.

(Джерело: складено за даними [8], [9])

- Також проаналізуємо зміни у фонді оплати праці досліджуваного підприємства за останні три роки, адже розглядання змін продуктивності праці разом із фондом заробітної плати працівників допомагає підприємствам ефективно управляти людськими ресурсами та досягати своїх стратегічних цілей.

У 2022 році, коли на ТОВ «ТД «Елітне насіння»» спостерігався найвищий показник продуктивності праці за останні три роки – фонд оплати праці, навпаки був зменшений до 7975 тис.грн., тобто на 11,91% в порівнянні із 2021 роком. Якщо зростання продуктивності праці перевищує зростання фонду заробітної плати, це може свідчити про підвищення ефективності виробництва досліджуваного підприємства, однак з іншого боку це може визвати незадоволеність з боку працівників та знизити їх мотивацію у майбутньому. Це підтверджується тим, що вже у 2023 році продуктивність праці одного працівника знизилась, а фонд оплати праці підвищився на 21,65% за рахунок збільшення кількості працівників на підприємстві та незначного підвищення середньомісячної заробітної плати одного

працівника, а саме на 800 грн. у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Це також підтверджується за допомогою рис.2.6.

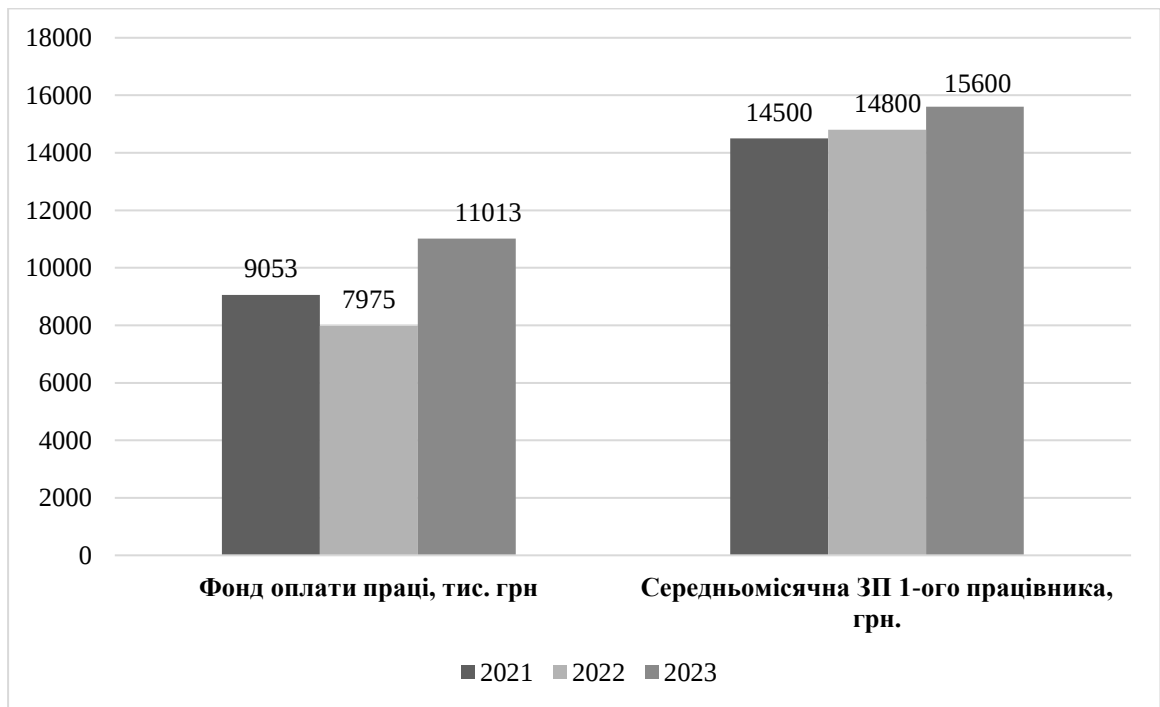


Рис. 2.6. Динаміка фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за період 2021 – 2023 роках

(Джерело: складено за даними [8], [9])

Далі, проведемо детальний аналіз змін у трудових ресурсах ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за останні три роки, адже даний аналіз допомагає розуміти, які кількісні та якісні кадрові ресурси потрібні для забезпечення ефективної діяльності, дозволяє виявити тенденції у звільненні, наймі та збереженні персоналу, а також оцінити, наскільки добре вдається підприємству зберігати талановитих працівників, а також ефективно управляти персоналом, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати стабільність та успішність своєї діяльності.

2.2 Аналіз кількісно-якісного складу персоналу організації

ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

«Трудові ресурси є важливими для розвитку сучасного підприємства, роль яких в умовах інноваційної економіки змінюється і потребує системного управління. Аналіз трудових ресурсів підприємства належить до розділу аналіз операційної діяльності та проводиться паралельно з дослідженням використання інших виробничих ресурсів. Однак вплив трудових ресурсів на результати діяльності підприємства є визначальним, а тому управлінські рішення потребують комплексної та всебічної інформації щодо наявності, руху, розвитку, ефективності функціонування, впливовості на різні аспекти діяльності» [10].

«Трудові ресурси є важливим напрямом аналізу діяльності будь-якого підприємства» [10]. «Взаємозв'язок кількісних та якісних показників діяльності підприємства залежить від майстерності та здібностей кадрів, сукупність яких відображено в кадровому потенціалі» [11].

Розглянемо більш детально кількісно-якісний склад персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”» і почнемо з аналізу змін у середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства.



Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за період 2021 – 2023 роках, осіб

(Джерело: складено за даними [8], [9])

Як видно з рис.2.7., у 2022 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”» зменшилась з 52 осіб у 2021 до 45 осіб, тобто на 7 осіб, що скоріш за все першочергово пов’язано із початком повномасштабного вторгнення в Україні через що люди змушені були змінювати місце проживання, а також частина працівників могла вступити до лав Збройних Сил України, проте більш детально виявити причини ми зможемо за допомогою аналізу динаміку руху робочої сили, який відображено у таблиці 2.3.

У 2023 році вже спостерігається позитивна тенденція в зміні середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”», адже вона збільшилась на 14 осіб в порівнянні з 2022 роком, і загалом на 13,46% за останні три роки. Це може свідчити про те, що підприємство нарощує своє виробництво та залучає більшу кількість працівників для його реалізації.

За допомогою таблиці 2.3 проаналізуємо більш детально динаміку руху персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”» та основні причини вибуття працівників для того щоб мати змогу більш обґрунтовано дослідити кадрову політику досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка руху робочої сили на ТОВ «ТД “Елітне насіння”»
за 2021–2023 роки**

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Прийнято, осіб	11	4	23	36.36	575.00	209.09
з них на новостворені робочі місця	0	0	0	—	—	—
Вибуло осіб, усього	9	11	7	122.22	63.64	77.78
у тому числі з причин: – власне бажання	4	5	3	125.00	60.00	75.00
– за порушення трудової дисципліни	2	0	2	0.00	—	100.00
– закінчення трудового договору	1	4	1	400.00	25.00	100.00
– вихід на пенсію	0	0	0	—	—	—

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
– за станом здоров’я	2	2	1	100.00	50.00	50.00
– за прогул	0	0	0	–	–	–
Середньооблікова чисельність, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	41	41	39	100.00	95.12	95.12
Коефіцієнт обороту з прийому	0.212	0.089	0.390	42.02	438.56	184.28
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.173	0.244	0.119	141.23	48.54	68.55
Загальний коефіцієнт обороту	0.385	0.333	0.508	86.67	152.54	132.20
Коефіцієнт плинності кадрів	0.115	0.111	0.085	96.30	76.27	73.45
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.788	0.911	0.661	115.56	72.55	83.84

Джерело: складено та розраховано за даними [8], [9].

Більше всього новоприйнятих працівників припадає на 2023 рік і складає 23 особи, що на 19 осіб більше в порівнянні із 2022 роком та у два рази більше, ніж у 2021 році. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що попри усі політичні та економічні негаразди, які відбуваються в нашій країні в останні роки, ТОВ «ТД «Елітне насіння»» робить усе можливе для того, щоб утримувати своїх працівників та розширювати своє виробництво.

Це також підтверджується на рис.2.8, де відображена динаміка коефіцієнту обороту прийому кадрів досліджуваного підприємства за останні три роки. Коефіцієнт обороту прийому кадрів – «це відношення наново прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності» [12].



*Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на
ТОВ «ТД «Елітне насіння» за період 2021 – 2023 роках*
(Джерело: складено за даними [8], [9])

Найбільша кількість працівників на досліджуваному підприємстві навпаки припадає на 2022 рік і складає 11 осіб, що на 22,22% більше, ніж у 2021 році та на 4 особи більше, ніж у 2023 році. Це також підтверджується на рис.2.9, де відображена динаміка коефіцієнту обороту зі звільнення кадрів досліджуваного підприємства за останні три роки. Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів – «це відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності» [12].

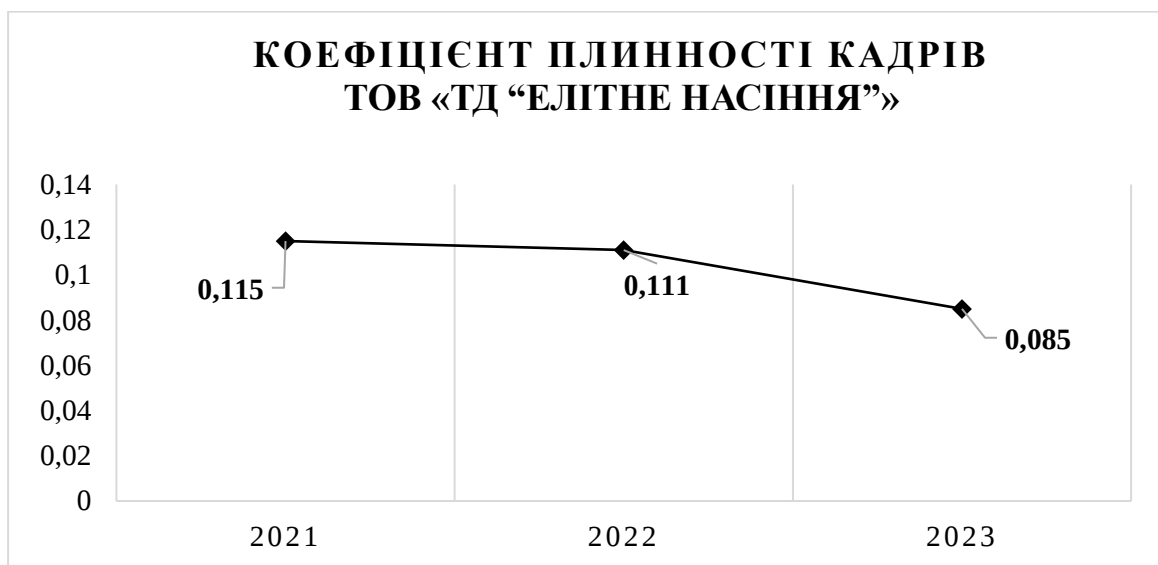


*Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів
ТОВ «ТД «Елітне насіння» за період 2021 – 2023 роках*
(Джерело: складено за даними [8], [9])

Проаналізуємо більш детально основні причини вибуття працівників з ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

Основною причиною звільнення працівників на підприємстві є «за власним бажанням», а саме у 2023 році було звільнено 3 особи, у 2022 році – 5 осіб, а у 2021 році – 4 особи. Також на підприємстві є працівники, яких було звільнено по причині порушення трудової дисципліни, що може свідчити про те, що на підприємстві є певні недоліки у кадровій політиці підприємства.

На основі даних показників, нами була проаналізована динаміка коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за останні три роки, що відображено на рис.2.10. «Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу підприємства» [12].



*Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за період 2021 – 2023 роках*

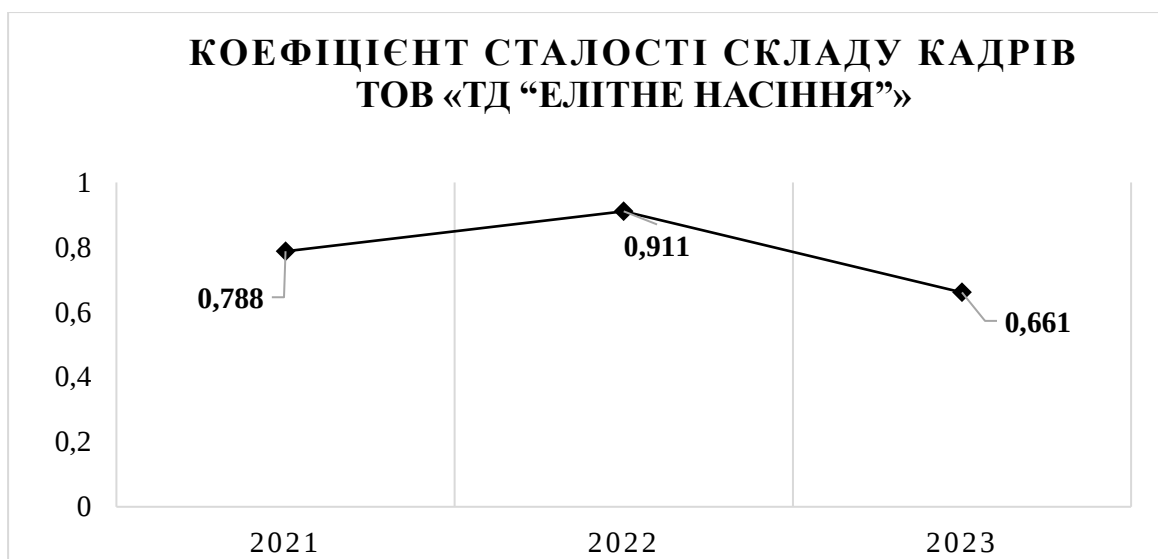
(Джерело: складено за даними [8], [9])

Також, на досліджувано підприємстві у 2022 році було 4 особи з якими не було продовжено трудового договору, що в чотири рази більше, ніж у 2021 році.

Проте вже у 2023 році даний показник знизився до 1 особи, тоюто на 75%, що є позитивною динамікою.

У 2021 та 2022 роках кількість працівників, які звільнялись за станом здоров'я була рівнозначною та становила по 2 особи, але в 2023 році даний показник зменшився до 1 особи, що безперечно є позитивною динамікою, проте все одно може свідчити про те, що на підприємстві відсутні ефективні системи піклування про фізичний та емоційний стан працівників не зважаючи на складність самої роботи, а також на важкість умов в яких вона відбувається в наш час.

Також, за допомогою рис. 2.11, нами була відображена динаміка коефіцієнту сталості складу працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за останні три роки, який розраховується як «відношення чисельності працівників, які перебувають в обліковому складі протягом року і більше, до середньооблікової чисельності працівників» [13].



*Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів
ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за період 2021 – 2023 роках*

(Джерело: складено за даними [8], [9])

Далі, більш детально проаналізуємо статеву-вікову структуру персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за 2021 – 2023 роки за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Статеву-вікову структуру персоналу
ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за 2021–2023 роки**

Показники	2021		2022		2023		Динаміка показників, %		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022р/2021р	2023р/2022р	2023р/2021р
Середньооблікова чисельність, осіб	52	100.00	45	100.00	59	100.00	86.54	131.11	113.46
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	28	53.85	23	51.11	34	57.63	82.14	147.83	121.43
Жінки, осіб	24	46.15	22	48.89	25	42.37	91.67	113.64	104.17
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	30	58.23	23	50.87	30	50.66	75.60	130.57	98.71
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	15	29.3	16	35.99	23	39.17	106.30	142.70	151.68
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	6	12.47	6	13.14	6	10.17	91.19	101.48	92.53

Джерело: складено та розраховано за даними [8], [9].

Як видно з таблиці 2.4, протягом усіх трьох років на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» спостерігається перевага питомої ваги чоловіків в загальній чисельності персоналу над жінками, що перш за все може бути пов’язано з тим, що робота на досліджуваному підприємстві часто пов’язана з фізичною працею, такою як обробка землі, вирощування рослин, тощо. Жінки ж в даному випадку займають більш адміністративні посади, хоча і в робітничому складі менше, але також є жінки. Це також підтверджується за допомогою рис.2.12.



Рис. 2.12. Статева структура персоналу

ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за період 2021 – 2023 роках

(Джерело: складено за даними [8], [9])

На основі таблиці 2.4. нами було побудовано рис.2.13, де більш детально відображена вікова структура ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за 2021 – 2023 роки.

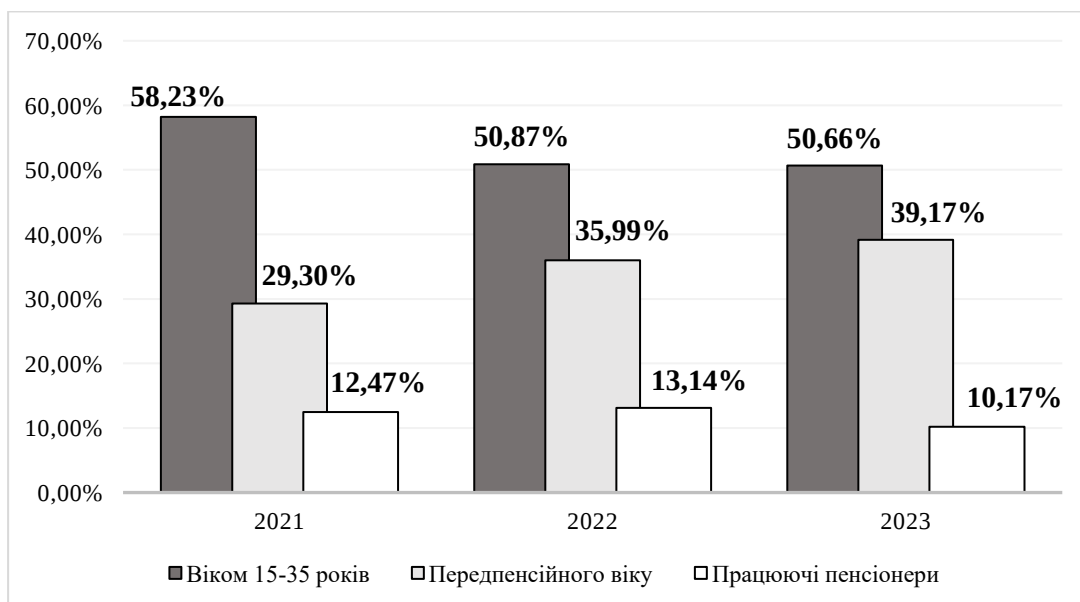


Рис. 2.13. Вікова структура персоналу

ТОВ «ТД «Елітне насіння»» за період 2021 – 2023 роках

(Джерело: складено за даними [8], [9])

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві основну питому вагу займають працівники віком від 15 до 35 років, а саме 50,66% у 2023 році. Також, на підприємстві багато працівників передпенсійного віку – 39,17% у 2023 році і лише 10,17% працівників пенсійного віку. Проте, різноманітний склад працівників за віком та статтю створює гарні показники диверситету ТОВ «ТД “Елітне насіння”», що дає конкурентні переваги для самого підприємства.

Далі нами було проаналізовано структуру працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за стажом роботи. Результати дослідження представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”»
за стажом роботи у 2021 –2023 роках**

Стаж роботи	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Менше 1 року	6	10.9	8	17.6	5	7.8
1-5 роки	5	9.1	10	21.9	12	20.4
5-10 роки	11	21.1	9	20.6	13	21.2
10-15 роки	11	21.5	7	15.9	7	11.8
15-20 років	14	26.5	9	19.4	11	18.8
20-25 років	6	10.9	2	4.6	3	5.5
Усього, осіб	52	100.00	45	100.00	59	85.50

Джерело: складено та розраховано за даними [8], [9].

На основі таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки:

- Найбільша кількість працівників, які працюють на досліджуваному підприємстві, спостерігаються у 2022 році – 8 осіб, адже підприємству необхідно було замінити працівників, які вибули, проте вже у 2023 році питома вага таких працівників складала всього 7,8%.

- У 2023 році найбільшу питому вагу складають працівники, які мають стаж роботи ві 5 до 10 років, а саме 21,2%, що може свідчити про те, що на підприємстві існують комфортні та стабільні умови праці.

- Найменше питому вагу у 2023 році складають працівники зі стажем від 20 до 25 років, в основному це представники топ-менеджменту, при яких створювалось підприємство.

Також, дуже важливим є дослідження освітньо-кваліфікаційної структури працівників підприємства, адже знання про освітньо-кваліфікаційну структуру працівників дозволяє підприємствам розробляти стратегії розвитку персоналу. Наприклад, якщо виявлено дефіцит працівників з певними навичками або освітою, можна розглянути програми навчання та розвитку для збільшення кваліфікації працівників.

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за останні три роки відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Освітньо–кваліфікаційна структура працівників
ТОВ «ТД “Елітне насіння”» у 2021 – 2023 роках**

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	45	59	86.54	131.11	113.46
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– середня загальна освіта	9	5	7	55.56	140.00	77.78
– середня спеціальна освіта	23	23	26	100.00	113.04	113.04
– вища освіта	20	17	26	85.00	152.94	130.00

Джерело: складено та розраховано за даними [8], [9].

На основі таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки:

- Кількість працівників, які мають середню загальну освіту, у 2023 році складають 7 осіб, що на 2 особи більше, ніж у 2022 році, проте на 22,22% нижче, ніж у 2021 році.
- Середня спеціальна освіта у 2023 році спостерігалась у 26 осіб, що на 13,04% більше, ніж у 2022 році та на 3 особи більше, ніж у 2021 році.
- Вища освіта є у 26 працівників в 2023 році, що на 9 осіб більше, ніж у 2022 році та на 30% більше, ніж у 2021 році.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» відповідально відносяться до рівня освіти працівників, а також діє гарна система навчання працівників.

Наступним кроком для аналізу підприємства є дослідження діючої системи управління персоналом.

2.3 Дослідження ефективності чинної системи управління персоналом на ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

«Реалізація цілей і завдань управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”» здійснюється через кадрову політику, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу» [14].

Основною метою кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є «своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Основні цілі кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» відображено на рис.2.14» [15].

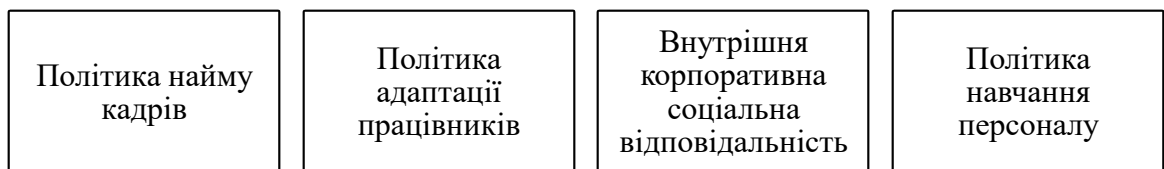
«На підприємстві кадрова політика формується директором та власником підприємства, а основні функції з розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів, який очолюється начальником відділу і діє на підставі Положення про відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”». Процес управління персоналом на

ТОВ «ТД “Елітне насіння”» розроблений відповідно до загальної стратегії товариства та передбачає його подальший розвиток» [14].



Рис. 2.14. Основні цілі кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”»
(Джерело: складено за даними [15])

Основні напрямки реалізації кадрової політика ТОВ «ТД “Елітне насіння”» представлено на рис.2.15.



*Рис. 2.15. Основні напрямки реалізації кадрової політики
ТОВ «ТД “Елітне насіння”»*

(Джерело: складено за даними [16])

Розглянемо більш детально, як реалізується кожний з цих напрямків реалізації кадрової політики підприємства.

Як ми вже зазначали, за реалізацією кадрової політики досліджуваного підприємства відповідає відділ кадрів, структуру якого представлено на рис.2.16.



Рис. 2.16. Структура відділу кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

(Джерело: власна розробка автора)

На підприємстві ТОВ «ТД “Елітне насіння”» політика найму персоналу та політика адаптації тісно пов’язані між собою.

Для початку рекрутером здійснюється основний алгоритм по набору нових працівників, а саме:

1. До рекрутера поступає заявка на відкриття нової посади, після чого визначається реальність потреби підприємства у наймі нового працівнику. Загалом цей крок включає в себе визначення вакансій, аналіз перевантаженості чи нестачі працівників у певних підрозділах чи функціях.

2. Далі рекрутер створює оголошення про вакансію на основі інформації, яку він отримує від керівника підрозділу в якому відкрита посада. Оголошення включає інформацію про посаду, вимоги до кандидатів, умови роботи та контактну інформацію для надсилання резюме.

3. Проведення пошуку кандидатів рекрутер здійснює через різні канали залучення кандидатів, такі як внутрішні рекомендації, інтернет-платформи для пошуку роботи (work.ua/rabota.ua), оголошення при університетах та в громаді.

4. Далі відбувається аналіз отриманих резюме для первинного відбору кандидатів, які найбільш відповідають вимогам вакантної посади. На цьому етапі рекрутер, як правило відсіює кандидатів, які не відповідають заявленим вимогам посади по інформації, яку вони вказали в резюме. А також проводить короткі

телефонні інтерв'ю для того щоб у ході первинного спілкування відсіяти ще частину нерелевантних кандидатів.

5. Далі відбувається проведення співбесід (стандартний формат співбесіди для робочих спеціальностей та співбесіда по компетенціях для топ-менеджементу) з відібраними кандидатами для оцінки їхніх навичок, досвіду, особистих якостей та відповідності корпоративній культурі ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

6. Після проведення співбесід рекрутер обирає кандидата, який найбільш відповідає вимогам вакантної посади.

7. Далі в процес найму персоналу включається керівник відділу кадрів, який проводить процес укладення угоди про працевлаштування з новим працівником, оформлення необхідних документів.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві діє досить ефективна та сучасна система підбору персоналу, адже вона враховує усі необхідні аспекти та нюанси, які можуть виникати під час закриття вакансії.

Одразу після цього починається реалізація політики адаптації нового працівника, за яку відповідає менеджер з персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”», головні завдання якої представлено на рис.2.17.

Як видно з рис.2.17, на досліджуваному підприємстві система адаптації персоналу по факту включає в себе лише поверхневі аспекти, які повинні бути покриті під час адаптації нового працівника, а саме: знайомство з основними політиками та правилами, знайомство з функціональними обов'язками та командою.

Недостатня адаптація може призвести до того, що працівники почнуть відчувати себе несамовпевнено або незручно на робочому місці, що може призвести до зниження їхнього загального задоволення від роботи і як наслідок, вони можуть не затриматись надовго на підприємстві, адже в перші місяці роботи вони потребують більше уваги та підтримки.

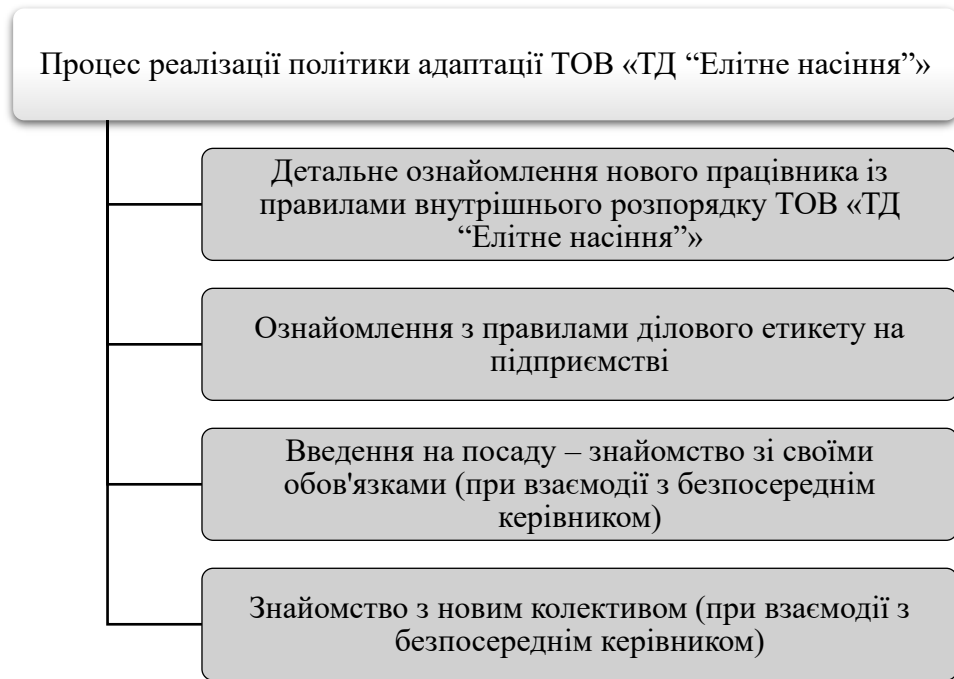


Рис. 2.17. Процес реалізації політики адаптації ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

(Джерело: складено за даними [17])

Реалізація політики внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» та політика навчання кадрів також є досить тісно взаємопов’язаними та реалізуються безпосередньо менеджером з персоналу разом із керівником відділу кадрів досліджуваного підприємства.

«Говорячи про внутрішню корпоративну соціальну відповідальність ТОВ «ТД “Елітне насіння”» мається на увазі не лише базову відповідальність, яка визначається законодавством, але й перш за все додаткову добровільну реакцію підприємства на соціальні проблеми або питання, які виникають у її співробітників. Основними заходами внутрішньої КСВ на досліджуваному підприємстві є:

1. Заходи соціального захисту співробітників підприємства, тобто – повна відсутність дискримінації шляхом дотримання політик та правил етики, які існують на ТОВ «ТД “Елітне насіння”»; захисту життя і здоров’я працівників шляхом створення безпечних та ергономічних умов праці; заходи із забезпечення безпеки працівників за рахунок співпраці із приватними охоронними фірмами, а

також допомога у критичних ситуаціях шляхом фінансової допомоги, а також додаткових вихідних днів» [19].

2. Розвиток людського капіталу підприємства шляхом реалізації політики навчання кадрів. «Система навчання та підвищення кваліфікації на ТОВ «ТД «Елітне насіння»» складається з трьох основних напрямів, які більш детально відображені на рис.2.18» [19].

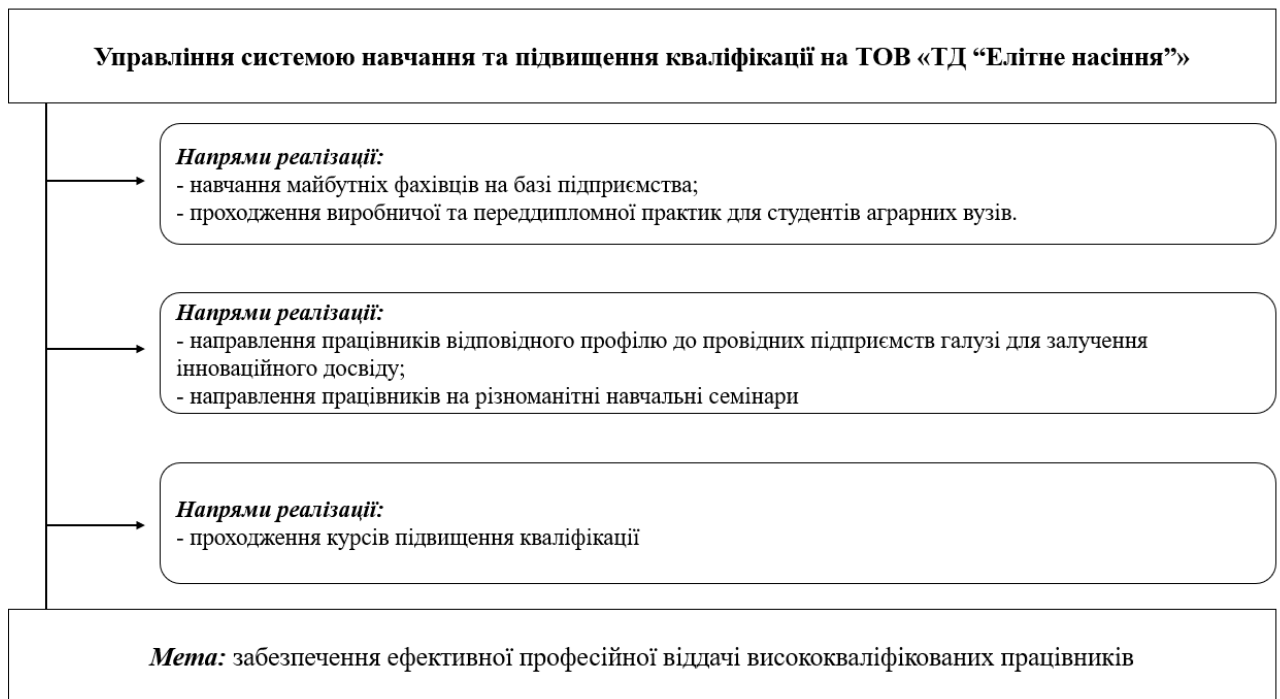


Рис. 2.18. Управління системою навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТД «Елітне насіння»»

(Джерело: складено за даними [19])

«Як видно з рис.2.18, на ТОВ «ТД «Елітне насіння»» створення така «система навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, яка направлена на додаткове навчання й підвищення кваліфікації своїх працівників, на переймання досвіду провідних аграрних підприємств, а також на підготування кадрового резерву за рахунок міцних зв'язків між ВНЗ аграрного профілю й профільних науково-дослідних станцій» [19].

«Крім того ефективним кроком у напрямі вдосконалення знань, умінь і навичок працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є система навчання безпосередньо на підприємстві у вигляді навчальних семінарів щодо ведення сільськогосподарського виробництва, які проводять більш досвідчені працівники підприємства за додаткову оплату. Тут реалізовується одразу подвійна мотивація праці: задоволення потреби у визнанні, підвищення авторитетності досвідчених робітників, які мають відмінні результати праці, з одного боку, і прагнення нових працівників досягти трудових висот та отримати заохочення – з іншого» [19].

3. «Аналіз і облік інтересів співробітників під час прийняття важливих управлінських рішень, що означає взаємодію з працівниками як з основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) ТОВ «ТД “Елітне насіння”» [18].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» знаходиться на правильному шляху стосовно реалізації кадрової політики свого підприємства, однак вона має і ряд недоліків, а саме:

1. На ТОВ «ТД “Елітне насіння”» працює всього три представника відділу кадрів. При існуючому навантаженні є ризик, що працівники відділу кадрів не будуть справлятися з поставленими задачами, що є критичним питанням, адже саме їх відділ напряму відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства.

2. Неефективна система адаптації, що в результаті може призвести до великої плинності кадрів в перші шість місяців роботи нових працівників на підприємстві.

3. Відсутність у внутрішній КСВ складових, які були б направлені на забезпечення високого рівня як фізичного так і психологічного здоров'я працівників, що є дуже важливим з урахуванням сфери роботи та політично-економічних умов.

4. Відсутність на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» політики ефективного розірвання трудових відносин з працівниками, тобто набору процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”»

1.1 Пропозиції щодо формування системи ефективного управління персоналом організації

Кадрова політика ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є центральною ланкою системи управління персоналом і перш за все, спрямована на закріплення лідируючих позицій підприємства на ринку та досягнення своїх стратегічних цілей завдяки створенню розвитку та стимулюванню діяльності професійної команди працівників, які є головною конкурентною перевагою будь-якого сучасного підприємства. Саме тому нами було розроблено декілька рекомендації, які направлені на покращення діючої кадрової політики досліджуваного підприємства.

Перш за все, оскільки за реалізацію кадрової політики підприємства відповідає відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”», який складається з трьох осіб, ми вважаємо за доцільним зменшити навантаження на відділ шляхом автоматизації системи управління персоналом, що дасть ряд переваг підприємству, які представлено на рис.3.1.

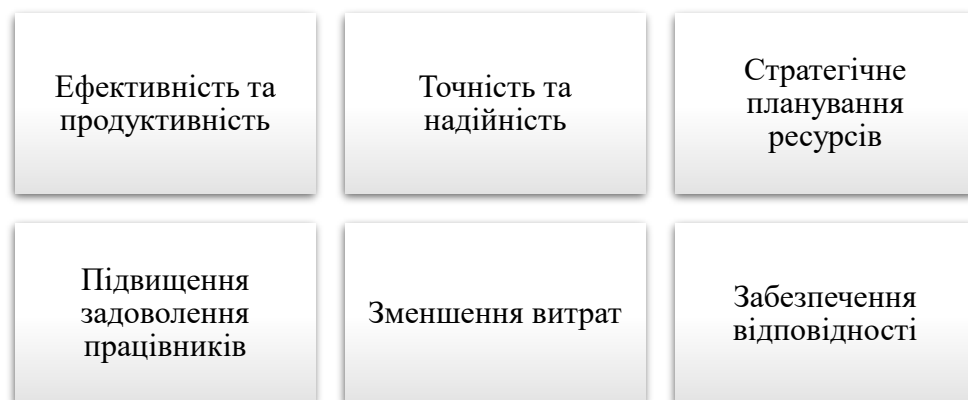


Рис. 3.1. Переваги від автоматизації системи управління персоналом

ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

(Джерело: власна розробка автора)

1. Ефективність та продуктивність. Автоматизована система управління персоналом дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, розрахунок заробітної плати, ведення документації тощо. Це зменшує час, потрібний на виконання цих завдань, та зможе підвищити продуктивність працівників відділу кадрів.

2. Точність та надійність. Автоматизована система дозволяє уникнути помилок, пов'язаних з ручним введенням даних або обробкою документів. Це забезпечує більшу точність та надійність в обробці інформації про персонал.

3. Стратегічне планування ресурсів. Завдяки автоматизації можливо збирати та аналізувати великі обсяги даних про персонал, що дозволить керівнику відділу кадрів та команді робити кращі стратегічні рішення щодо найму, збереження та розвитку персоналу.

4. Підвищення задоволення працівників. Автоматизована система може забезпечити працівникам зручний та швидкий доступ до інформації про їхні права та переваги, можливість відстеження кар'єрного розвитку тощо, що сприяє підвищенню їхнього задоволення від роботи.

5. Зменшення витрат. Хоча вперше вкладення коштів у реалізацію автоматизованої системи може бути великим, на довгостроковому горизонті це може призвести до зменшення витрат на адміністрування та обробку даних.

6. Забезпечення відповідності. Автоматизована система допоможе ТОВ «ТД «Елітне насіння»» забезпечити дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативних вимог у сфері управління персоналом, що дозволяє уникнути штрафів та санкцій.

Наприклад, це можна зробити за допомогою «Інформаційної системи управління персоналом HRIS – це програмне рішення, яке використовується для збору, управління, зберігання та обробки інформації про співробітників організації. По суті, відділ кадрів використовують HRIS для більш ефективної роботи та прийняття рішень на основі даних.

У більшості випадків HRIS містить основні функції, необхідні для комплексного управління персоналом. Ця система допомагає компаніям керувати й автоматизувати основні процеси кадрової політики, такі як:

- управління даними про співробітників;
- рекрутинг і відстеження кандидатів;
- введення на посаду;
- управління ефективністю роботи;
- залучення співробітників» [20].

Таким чином, ми зможемо знизити навантаження на відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за рахунок зниження кількості «рутинної» роботи і це дасть змогу їм зосередитись на більш пріоритетних та важливих питаннях кадрової політики, а також підвищить їх продуктивність та результативність в даному напрямку.

Наступна наша рекомендація – удосконалити систему адаптації нових працівників на ТОВ «ТД “Елітне насіння”», що одразу надасть нам ряд переваг:

- «підвищить відсоток співробітників, які успішно проходять випробувальний термін,
- підвищить залученість та лояльність новачків,
- нейтралізує можливі конфлікти та непорозуміння у колективі» [21].

Наші поради стосовно покращення системи адаптації представлено на рис.3.2.

Створення «welcome презентації», тобто презентації про компанію. «Основна її мета — це допомогти з адаптацією новачку та зародити ту саму лояльність вашого майбутнього співробітника. Людина має відчувати гордість за компанію, частиною якої вона стала. Після ознайомлення з такою презентацією, людина має ще раз упевнитися, що вона точно зробила правильний вибір» [22].



*Рис. 3.2. Пропозиції для покращення системи адаптації нових працівників
ТОВ «ТД “Елітне насіння”»*

(Джерело: власна розробка автора)

«Важливо, щоб презентація була дійсно корисною, а не зроблена «для галочки». При створенні такого файлу, поставте себе на місце співробітника: пригадайте, яка інформація вам допомогла б, коли ви самі були в ролі новачка?

Корисна презентація — це та, до якої можна звернутися, якщо виникли якісь питання. Наприклад, на слайді про відпустки варто одразу розписати алгоритм оформлення відпустки, прикріпити до слайду шаблон заяви, а також надати контакти відповідальної людини» [22]. Приклад структури «welcome презентації» представлено на рис.3.3.

Створення «welcome боксу», тобто «набір певних брендovаних предметів, які дарують новим співробітникам. Він повинен відображати корпоративну культуру компанії. Це стане приємним бонусом, який підвищить лояльність новачка. Туди можуть входити речі з наступних категорій:

- вітальний лист від директора – уявіть себе на місці нового співробітника. Впевнені, що вам би було особливо приємно разом з «welcome боксом» отримати лист-вітання від генерального директора підприємства;
- матеріали з інформацією про компанію – наприклад «Путівник нового працівника»;

- корисні речі для роботи – наприклад, блокнот, бейдж, дрібна канцелярія та інше;
- приємні сюрпризи, що нас об’єднують – чашка, футболка, наклейки» [23].

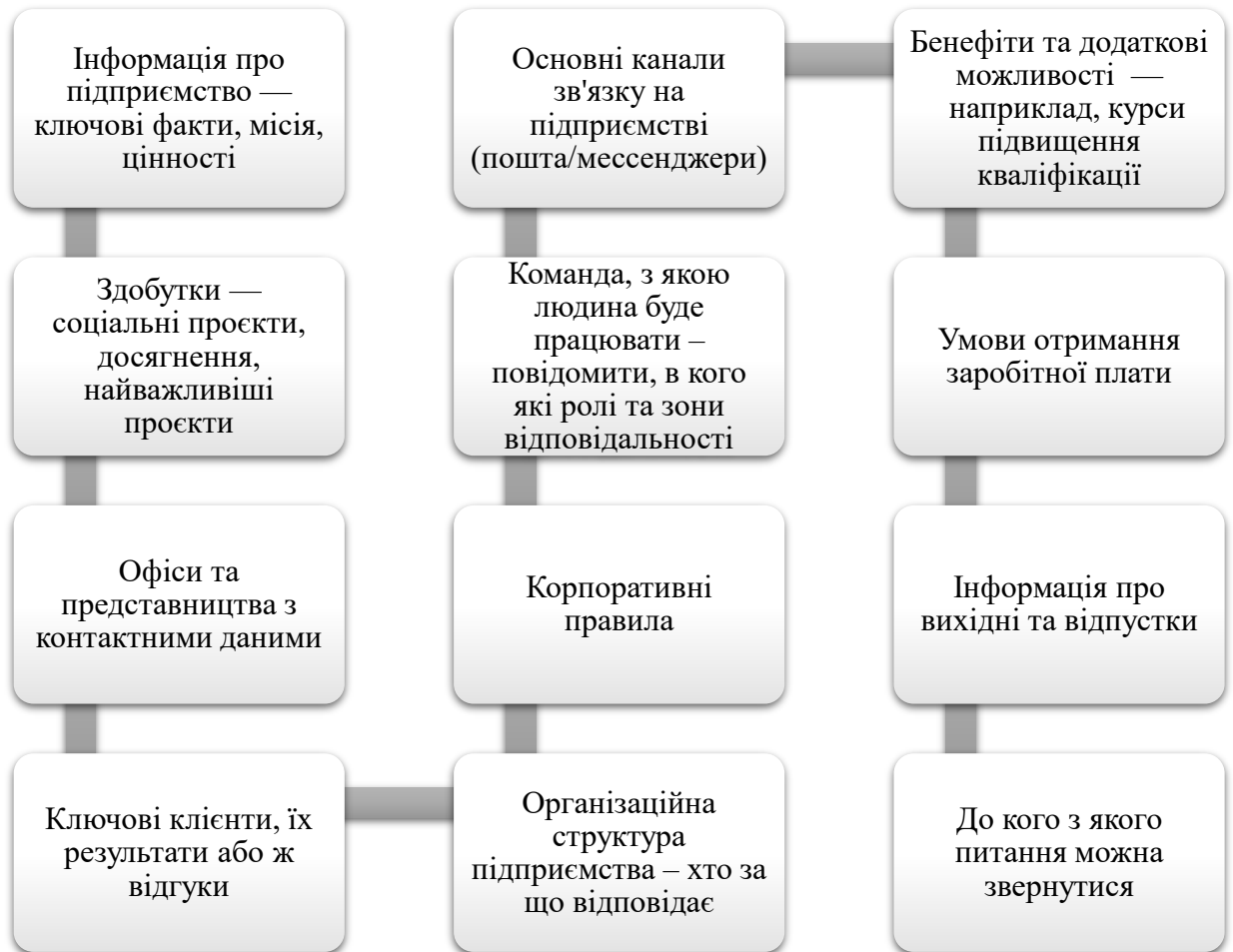


Рис. 3.3. Запропонована структура «welcome презентації»

для ТОВ «ТД «Елітне насіння»

(Джерело: складено за даними [22])

Знайомство з керівником/колективом. «Адаптація співробітника в компанії точно не в руках самого співробітника. У цьому йому потрібна допомога рекрутера/менеджера з персоналу та доброзичливе ставлення команди. Почати можна з простого: знайомства з найближчими колегами, екскурсії по офісу/виробництву, розповіді про основні принципи та робочі процеси. Наприклад, у перший місяць роботи Київстар проводить «welcome тренінг» для новачків «Ти-

Ми-Київстар», на який запрошують топ-менеджерів компанії та ключових співробітників. Там вони розповідають про свої підрозділи, цілі компанії, важливі проекти, найактуальніші продукти та багато іншого. Це також унікальна можливість поспілкуватись «без краватки» з CEO» [21].

Зворотній зв'язок під час адаптації – може допомогти ідентифікувати проблеми та недоліки, з якими зіштовхуються нові працівники під час адаптації, і надати їм необхідну підтримку, навчання та ресурси для подолання цих перешкод, а також виявити можливості для покращення процесу роботи, виявити нові ідеї та підходи, що допоможуть зробити робочий процес більш ефективним та продуктивним.

Наступна наша рекомендація – запровадити опцію добровільного медичного страхування для працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”». «Сьогоднішні умови ведення бізнесу вимагають від власників високого рівня відповідальності до свого персоналу. На багатьох підприємствах вже подбали про корпоративне медичне страхування, адже воно дає можливість «закрити» багато питань і забезпечити для членів свого колективу якісні медичні послуги» [24].

«Основи функціонування корпоративного медичного страхування – корпоративне медичне страхування базується на угоді між підприємством і страховою компанією. У такому договорі вказують кількість застрахованих осіб, що буде застрахована, обсяги медичного покриття та інші умови.

На етапі підписання такої угоди між бізнесом і страховиком обговорюють деталі обраної страхової програми, рівень клінік, в які зможуть звертатися співробітники, розмір максимальної страхової суми для членів колективу та інші особливості. Своєю чергою, працівники отримують доступ до медичних послуг, які оплачує страховик. Це можуть бути консультації лікарів, перебування в стаціонарі, оплата медикаментів у межах страхової суми. Страхова компанія бере на себе фінансову відповідальність за ті медичні витрати співробітників, що передбачені умовами програми» [24].

«Корпоративна страховка може включати програми профілактичних заходів, які спрямовані на збереження та покращення здоров'я працівників. Це теж позитивно впливає на продуктивність.

Такий вид страхування дозволяє компаніям створити сприятливі умови для збереження здоров'я свого персоналу, покращення загальної довіри до організації та зниження втрат від пропущеного робочого часу через захворювання. На підприємствах, які вже оформили такі договори, значно підвищилася лояльність та вмотивованість співробітників. Це знизило плинність кадрів, скоротило період непрацездатності людей та зміцнило загальний імідж компанії. Водночас члени колективу отримали додатковий стимул слідкувати за станом свого здоров'я, вчасно вирішувати свої проблеми і звертатися до лікарів-професіоналів» [24].

Отже, введення добровільного медичного страхування для працівників може мати кілька переваг для ТОВ «ТД “Елітне насіння”», які відображено на рис.3.4.



Рис. 3.4 Переваги для ТОВ «ТД “Елітне насіння”» від впровадження добровільного медичного страхування працівників

(Джерело: власна розробка автора)

Отже, добровільне медичне страхування може бути важливим елементом стратегії управління персоналом для підприємства, яке допомагає залучати та утримувати таланти, підвищувати задоволення працівників та підвищувати конкурентоспроможність досліджуваного підприємства в цілому.

Наступна наша рекомендація – створення психологічної підтримки працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» шляхом створення програми турботи про благополуччя працівників підприємства, адже «це частина загальної корпоративної культури, без якої сьогодні не обходиться жодна розвинена компанія» [25], особливо враховуючи умови в яких ми вимушені проживати щодня після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року.

Реалізувати дану програму можна шляхом співпраці з центрами психологічної підтримки, наприклад, Wellbeing Company [20], яка «покликана надавати співробітникам індивідуальну психологічну допомогу для відповіді на будь які життєві виклики. Наприклад: складні психологічні наслідки війни, розгубленість, міжособисті відносини, ПТСР, тривога чи депресія та інші» [27].

«З точки зору бізнесу, благополуччя співробітника впливає на:

1. Продуктивність. Wellbeing підвищує продуктивність і ефективність, адже коли співробітники відчують себе добре, вони ведуть більш здоровий спосіб життя і краще приймають рішення.
2. Командний/моральний дух. Співробітники відчують себе більш компетентними і цінними, коли їх потреби задовольняються на всіх рівнях, включаючи фізичний, розумовий і фінансовий.
3. Репутацію, залучення та утримання талантів. Якщо у вашій компанії хороша репутація на ринку як у роботодавця, який поважає і підтримує баланс між роботою та особистим життям, ви з більшою ймовірністю залучите кваліфікованих кандидатів і утримаєте своїх співробітників на більш тривалий період.
4. Клієнторієнтованість. Щасливі співробітники – кращі бренд-амбасадори. Якщо ви ставитеся до них добре, співробітники будуть зацікавлені в розумінні продуктів і послуг та більш якісному задоволенні потреб клієнтів» [25].

Останньою нашою рекомендацією буде запровадити політику ефективного розірвання трудових відносин з працівниками ТОВ «ТД “Елітне насіння”» – це набір процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні

наслідки для всіх сторін. Ми розробили деякі ключові аспекти політики ефективного розірвання трудових відносин:

1. Забезпечення відкритого та чесного спілкування з працівником щодо причин розірвання трудового контракту та процедур, які виконуються під час звільнення.
2. Надання працівнику достатнього терміну попередження про розірвання трудового контракту (не менше, ніж за два тижні згідно Кзот). Це може допомогти працівнику підготуватися до переходу та знайти нову роботу.
3. Проведення exit-інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку від працівника щодо його досвіду в компанії, причин відходу (у разі добровільного звільнення) та пропозицій щодо покращень.
4. Підготовка всіх необхідних документів та домовленостей щодо розірвання трудового контракту, включаючи офіційне листування, документи щодо виплат компенсації та інші правові документи.
5. Забезпечення чіткої та ввічливої комунікації з іншими працівниками щодо розірвання трудових відносин з колегою.

Ефективна політика розірвання трудових відносин допоможе зберегти репутацію ТОВ «ТД “Елітне насіння”», знизити ризики правових проблем та зберегти позитивні стосунки з колишніми працівниками.

Таким чином, усі вищеперераховані рекомендації, покривають усі зазначені раніше недоліки в діючій кадровій політиці ТОВ «ТД “Елітне насіння”» та покращують її.

3.2. Розрахунок соціально-економічного ефекту підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”»

«Економічний ефект визначається як сума економії ресурсів, яку отримує підприємство після впровадження заходів щодо вдосконалення управлінської

діяльності. Проте ефект сам по собі недостатньо відображає активність людини. Для більш повного розуміння важливо знати, які саме витрати були зроблені для досягнення цього ефекту, з якими зусиллями. Адже однакові витрати праці можуть призвести до різних результатів, і, навпаки, однаковий результат може бути досягнутий різними зусиллями. Головною метою соціального виробництва є отримання більшого ефекту за мінімальними трудовими, матеріальними та фінансовими витратами. Тому необхідно порівняти отриманий результат з витратами, за допомогою яких він був досягнутий, тобто віднести ефект до витрат, порівняти одну абсолютну величину - ефект, з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке порівняння дає відносну величину – ефективність» [28].

«Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_y = \Xi_y / B_y * 100, \quad (3.1)$$

де: Ξ_y – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект є приведеною за рік сумою економії на управлінську діяльність і визначається за формулою:

$$\Xi_y = \Xi_i - E_n * B_y, \quad (3.2)$$

де: Ξ_i – економія і-го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

n – число виконуваних робіт, що дало економію» [28].

Розрахуємо економічну ефективність заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”». Більш детально розрахунки представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок економічної ефективності заходів направлених на
удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”»**

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	<i>Загальні річні витрати на впровадження запропонованих заходів (Ву)</i>	$388.4 + 23 + 2340 = 2751.4$ тис.грн/рік	
1.1.	Вартість автоматизованої системи управління персоналом Core HR [29]	15\$/працівника на місяць	$15 * 12 = 180$ \$/працівника на рік
1.2	Середньооблікова чисельність працівників	59 осіб	
1.3	Середній курс доллара у 2023 році [30]	36.57 грн./\$	
1.5	<i>Річна вартість впровадження автоматизованої системи управління персоналом Core HR</i>	$59 * (180 * 36.57) = 59 * 6582.6 = 388373.4$ грн. = 388.4 тис.грн./рік	
1.6	Закладений бюджет на створення 1-ого «welcome боксу»	1000 грн./бокс	
1.7	Чисельність працівників, прийнятих у 2023 році	23 особи	
1.8	<i>Річна вартість впровадження «welcome боксу»</i>	$23 * 1000 = 23000$ грн. = 23 тис.грн./рік	
1.9	Вартість 1-ого сеансу у терапевта в рамках реалізації програми турботи про благополуччя працівників [26]	1500 грн./сеанс	
1.10	Припустима кількість працівників, які будуть користуватись програмою	50%	$59 * 50\% = 30$ осіб
1.11	Кількість сеансів для одного працівника	1 сеанс/тиждень	$1 * 52 = 52$ сеанси/рік
1.12	<i>Річна вартість впровадження програми турботи про благополуччя працівників</i>	$30 * (52 * 1500) = 30 * 78000 = 2340000$ грн. = 2340 тис.грн./рік	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	
2.	Річна економія витрат (Эі)	$59 \cdot 1530.8 = 90317.2$ тис. грн./рік	
2.1.	Річна продуктивність праці 1 працівника до підвищення продуктивності праці	1523.2 тис.грн./рік	
2.3.	Підвищення продуктивності праці після реалізації запропонованих заходів	0,5%	100,5%
2.4.	Річна продуктивність праці 1 працівника після підвищення продуктивності праці	$1523.2 \cdot 100.5\% = 1523.2 \cdot 1.005 = 1530.8$ тис.грн./рік	
3.	Економічний ефект від запропонованих заходів (Эу)	$90317.2 - 0,15 \cdot 2751.4 = 90317.2 - 412.7 = 89904.5$ тис. грн.	
3.1	Нормативний коефіцієнт ефективності (Еп) [28]	0.15	
4.	Економічна ефективність від запропонованих заходів (Еу)	$(90317.2 / 89904.5) \cdot 100 = 100,5\%$	
5.	Термін окупності введення запропонованих заходів (Т)	$(89904.5 / 90317.2) \cdot 12 = 11,9$ місяців	

Джерело: власна розробка автора

Перш за все, ми прорахуємо загальні річні витрати на реалізацію запропонованих заходів покращення.

- Вартість автоматизації системи управління персоналом на підприємстві шляхом партнерства з Core HR коштує 15\$ за одного працівника на місяць [29], тобто 180\$ за одного працівника на рік. У 2023 році середньооблікова чисельність персоналу складає 59 осіб, а середній курс долара у 2023 році складав 36,57 грн. [30]. Тобто загальна вартість реалізації даної рекомендації – 388,4 тис.грн./рік.

- Розрахуємо річну вартість запровадження програми турботи про благополуччя працівників підприємства. Вартість 1 сеансу у терапевта складає 1500 грн. [26]. Припустимо, що 50% працівників будуть користуватись послугою

психотерапевта раз на тиждень протягом року (52 тижні), таким чином загальна кількість сеансів, які проведе компанія, буде складати 1560. Отже, витрати на реалізацію Wellbeing програми на рік буде складати 2340 тис.грн..

- Розрахуємо річні витрати на створення «welcome боксу». Закладаємо 1000 грн. на створення одного «welcome боксу». У 2023 році було прийнято 23 особи, відповідно витрати складають – 23 тис.грн./рік.

Таким чином, загальні річні витрати для запровадження заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» будуть складати:

$$V_y = 388,4 + 2340 + 23 = 2751,4 \text{ тис.грн.}$$

Далі, нам необхідно розрахувати яку річну економію витрат ми отримаємо за рахунок покращення системи управління персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”». Тут важливо прийняти до уваги, що ми не можемо точно сказати, який позитивний ефект у процентному співвідношенні ми будемо мати наприкінці 2024 року за рахунок реалізації запропонованих заходів, але ми точно можемо бути впевненими, що результати буде мати позитивну тенденцію, «саме тому припускаємо, що показник збільшиться хоча б на 0,5% за рахунок залучення релевантних нових працівників на підприємство» [28]. Таким чином, річна економія за рахунок запровадження заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» буде складати:

$$Э_i = 59 * (1523,2 * 1,005) = 90317,2 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність від запровадження заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”». Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$\Delta y = 90317,2 - 0,15 \cdot 2751,4 = 89904,5 \text{ тис. грн.}$$

$$E_y = (90317,2 / 89904,5) \cdot 100 = 100,5\%$$

Також, розрахуємо термін окупності від запровадження заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”»:

$$T = (89904,5 / 90317,2) \cdot 12 = 11,9 \text{ місяців}$$

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що запровадження заходів, направлених на удосконалення кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» з економічної точки зору є вигідним, адже представлені нами розрахунки відповідають головній умові економічної ефективності, а саме: $\Delta y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$.

Окрім економічного ефекту, створення ефективної системи управління персоналом на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» буде мати також і соціальний ефект, охоплюючи не лише працівників досліджуваного підприємства, але і їхнє оточення та більш широке суспільство, а саме:

1. Ефективне управління персоналом сприяє створенню стабільного та підтримуючого робочого середовища, де працівники відчують себе захищеними, визнаними та підтриманими. Це може покращити їхній робочий досвід та загальний рівень задоволення від роботи.

2. Ефективна система управління персоналом може сприяти розвитку та підтримці професійних навичок працівників через навчання, тренінги та інші форми розвитку. Це допомагає працівникам покращувати свої кар'єрні перспективи та досягати більшого успіху у своїй професійній сфері.

3. Завдяки ефективному управлінню персоналом підприємства можуть забезпечувати стабільну зайнятість для своїх працівників, що сприяє зменшенню безробіття та підвищенню економічної стабільності в цілому.

4. Сприяння диверсифікації робочої сили та побудові більш різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

5. Сприяння громадській відповідальності шляхом розвитку соціальної відповідальності, як наслідок сприяючи розвитку спільноти, підтримці соціальних програм та благодійних ініціатив.

Отже, створення ефективної системи управління персоналом не лише підвищує продуктивність та ефективність самого ТОВ «ТД “Елітне насіння”», але і сприяє соціальному розвитку та покращенню якості життя працівників та їхніх спільнот.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якої організації, воно може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації, професіонал у сфері управління персоналом може стати дійсно лідером майбутнього.

Система управління персоналом необхідна не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, але, перш за все, для вже працюючих. Саме це робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги. Нерозвиненість кадрових служб, непідготовленість керівників до управління персоналом не може не мати негативних наслідків для діяльності кожної організації, гальмує процес їх подальшого розвитку. Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами.

Ми розглядаємо систему управління персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”». «Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”» працює на аграрному ринку України більше 25 років, як виробник насіння та продукції рослинництва» [7]. Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”» як підприємства ми провели техніко-економічний аналіз його основних показників:

- Об'єм виробництва продукції підприємства у 2023 році склав 89868 тис.грн., що на 19523 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 77,49% вище, ніж у 2021 році. Отже, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, підприємству вдалося утримати своє виробництво, що частково може бути

пов'язано зі зниженням пропозиції на ринку через активні бойові дії та ракетні обстріли по території України.

- Виручка від реалізації продукції ТОВ «ТД “Елітне насіння”» у 2023 році склала 118179 тис.грн., що на 36108 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 63,12% вище, ніж у 2021 році.

- Відповідно до збільшення об'єму виробництва підвищилась і собівартість реалізованої продукції за останні три роки, а саме на 1,62% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком та загалом на 15,69% за досліджуванний період. Однак, варто відмітити, що собівартість реалізованої продукції підвисився не так сильно, як об'єм виробництва, що може свідчити про те що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» вдосконалило свої процеси виробництва, що дозволило знизити витрати на одиницю продукції навіть при збільшенні загального обсягу виробництва.

- За останні три роки спостерігається значне зростання такого показника як «валовий прибуток» – у 2023 році він складав 57003 тис.грн., що у 2,5 рази більше, ніж у 2022 році (21873 тис.грн.) та більше майже у три рази в порівнянні із 2021 роком (19571 тис.грн.). Це знов ж таки може бути пов'язано із оптимізацією процесів виробництва, а може також відображати підвищення попиту на товари або послуги підприємства.

- Чистий прибуток зазнав колосальних позитивних змін за досліджуванний період, адже його величина у 2021 році складала 2965 тис.грн., а вже у 2023 році – 47488 тис.грн., що є ознакою успішної фінансової та операційної діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

- Також, у 2023 році спостерігається позитивна тенденція в зміні середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”», адже вона збільшилась на 14 осіб в порівнянні з 2022 роком, і загалом на 13,46% за останні три роки. Це може свідчити про те, що підприємство нарощує своє виробництво та залучає більшу кількість працівників для його реалізації, тому важливо, щоб на підприємстві діяла ефективна система управління персоналу.

«Реалізація цілей і завдань управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”» здійснюється через кадрову політику, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу» [14].

«На підприємстві кадрова політика формується директором та власником підприємства, а основні функції з розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів, до складу якого входить: начальник відділу, менеджер з персоналу та рекрутер.

Основними напрямками реалізації кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є: політика найму кадрів; політика адаптації працівників; внутрішня корпоративна соціальна відповідальність та політика навчання персоналу.

На досліджуваному підприємстві діє досить ефективна та сучасна система підбору персоналу, адже вона враховує усі необхідні аспекти та нюанси, які можуть виникати під час закриття вакансії, однак система адаптації працівників має ряд своїх недоліків, що може призвести до того, що працівники почнуть відчувати себе несамовпевнено або незручно на робочому місці, що може призвести до зниження їхнього загального задоволення від роботи і як наслідок, вони можуть не затриматись надовго на підприємстві, адже в перші місяці роботи вони потребують більше уваги та підтримки.

«Говорячи про внутрішню корпоративну соціальну відповідальність ТОВ «ТД “Елітне насіння”» мається на увазі не лише базову відповідальність, яка визначається законодавством, але й перш за все додаткову добровільну реакцію підприємства на соціальні проблеми або питання, які виникають у її співробітників. Основними заходами внутрішньої КСВ на досліджуваному підприємстві є:

2. Заходи соціального захисту співробітників підприємства, тобто – повна відсутність дискримінації шляхом дотримання політик та правил етики, які існують на ТОВ «ТД “Елітне насіння”»; захисту життя і здоров’я працівників шляхом створення безпечних та ергономічних умов праці; заходи із забезпечення безпеки працівників за рахунок співпраці із приватними охоронними фірмами, а

також допомога у критичних ситуаціях шляхом фінансової допомоги, а також додаткових вихідних днів» [19].

3. Розвиток людського капіталу підприємства шляхом реалізації політики навчання кадрів. На ТОВ «ТД “Елітне насіння”» створення така «система навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, яка направлена на додаткове навчання й підвищення кваліфікації своїх працівників, на переймання досвіду провідних аграрних підприємств, а також на підготування кадрового резерву за рахунок міцних зв’язків між ВНЗ аграрного профілю й профільних науково-дослідних станцій» [19].

4. «Аналіз і облік інтересів співробітників під час прийняття важливих управлінських рішень, що означає взаємодію з працівниками як з основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) ТОВ «ТД “Елітне насіння”» [18].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» знаходиться на правильному шляху стосовно реалізації кадрової політики свого підприємства, однак вона має і ряд недоліків, а саме: на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» працює всього три представника відділу кадрів; при існуючому навантаженні є ризик, що працівники відділу кадрів не будуть справлятися з поставленими задачами, що є критичним питанням, адже саме їх відділ напряму відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства; неефективна система адаптації, що в результаті може призвести до великої плинності кадрів в перші шість місяців роботи нових працівників на підприємстві; відсутність у внутрішній КСВ складових, які були б направлені на забезпечення високого рівня як фізичного так і психологічного здоров’я працівників, що є дуже важливим з урахуванням сфери роботи та політично-економічних умов; відсутність на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» політики ефективного розірвання трудових відносин з працівниками, тобто набору процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін.

Саме тому нами було розроблено декілька рекомендації, які направлені на покращення діючої кадрової політики досліджуваного підприємства.

Перш за все, оскільки за реалізацію кадрової політики підприємства відповідає відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”», який складається з трьох осіб, ми вважаємо за доцільним зменшити навантаження на відділ шляхом автоматизації системи управління персоналом, що дасть ряд переваг підприємству, а саме: ефективність та продуктивність, точність та надійність, стратегічне планування ресурсів, підвищення задоволення працівників, зменшення витрат та забезпечення відповідності.

Таким чином, ми зможемо знизити навантаження на відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за рахунок зниження кількості «рутинної» роботи і це дасть змогу їм зосередитись на більш пріоритетних та важливих питаннях кадрової політики, а також підвищить їх продуктивність та результативність в даному напрямку.

Наступна наша рекомендація – удосконалити систему адаптації нових працівників на ТОВ «ТД “Елітне насіння”», що одразу надасть нам ряд переваг: «підвищить відсоток співробітників, які успішно проходять випробувальний термін, підвищить залученість та лояльність новачків, нейтралізує можливі конфлікти та непорозуміння у колективі» [21].

Ми пропонуємо покращити систему адаптації нових працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» шляхом створення «welcome презентації», створення «welcome боксу», знайомство з керівником/колективом та збору зворотнього зв'язку від нових працівників під час адаптації.

Наступна наша рекомендація – запровадити опцію добровільного медичного страхування для працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”». «Такий вид страхування дозволяє компаніям створити сприятливі умови для збереження здоров'я свого персоналу, покращення загальної довіри до організації та зниження втрат від пропущеного робочого часу через захворювання. На підприємствах, які вже оформили такі договори, значно підвищилася лояльність та вмотивованість співробітників. Це знизило плинність кадрів, скоротило період непрацездатності людей та зміцнило загальний імідж компанії. Водночас члени колективу отримали

додатковий стимул слідкувати за станом свого здоров'я, вчасно вирішувати свої проблеми і звертатися до лікарів-професіоналів» [24].

Наступна наша рекомендація – створення психологічної підтримки працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» шляхом створення програми турботи про благополуччя працівників підприємства, адже «це частина загальної корпоративної культури, без якої сьогодні не обходиться жодна розвинена компанія» [25], особливо враховуючи умови в яких ми вимушені проживати щодня після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року.

Реалізувати дану програму можна шляхом співпраці з центрами психологічної підтримки, наприклад, Wellbeing Company [26], яка «покликана надавати співробітникам індивідуальну психологічну допомогу для відповіді на будь які життєві виклики. Наприклад: складні психологічні наслідки війни, розгубленість, міжособисті відносини, ПТСР, тривога чи депресія та інші» [27].

Останньою нашою рекомендацією буде запровадити політику ефективного розірвання трудових відносин з працівниками ТОВ «ТД “Елітне насіння”» – це набір процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін. Ефективна політика розірвання трудових відносин допоможе зберегти репутацію ТОВ «ТД “Елітне насіння”», знизити ризики правових проблем та зберегти позитивні стосунки з колишніми працівниками.

Запропоновані нами рекомендації мають позитивний вплив як на економічну так і на соціальну сторону діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бовкун О.А. Економіка і суспільство. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. 2020. №16. С. 257-263.
2. Бортнік С.М., Бегаль М.Г. Удосконалення оцінювання ефективності управління персоналом підприємства. 2019. №5. С. 153-155.
3. Тема 13. Ефективність управління персоналом. URL: <https://ur0.jp/vUdr>
4. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрпник К.М. Ефективна економіка. Моделі та методи управління персоналом в умовах кризи. 2019. №12. С. 1-8.
5. Євтушенко І.І. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Сумський державний університет. 2023. С. 285.
6. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. URL: <https://ur0.jp/P7Tzz>
7. Офіційний сайт ТОВ «ТД “Елітне насіння”»: вебсайт. URL: <https://elitaseeds-organic.com/>
8. Clarity project // Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”». URL: <https://ur0.jp/P9XYP>
9. Clarity project // Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”»: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/32070875/finances?current_year=2022
10. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом. URL: <https://ur0.jp/Rsujg>
11. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. URL: <https://ur0.jp/ykFC7>
12. Освіта.ua. Структура кадрів на підприємстві. Аналіз та оцінка забезпеченості підприємства. Реферат. URL: <https://ur0.jp/HQHdQ>
13. Аналіз показників руху сталості кадрів. URL: <https://ur0.jp/DMibi>
14. Ude.ua. Цілі та вимоги кадрової політики підприємства. URL: <https://ur0.jp/L2HO3>

15. Луцький національний технічний університет. Кадрова політика підприємства. URL: <https://ur0.jp/7khzz>
16. Економіка. Кадрова політика підприємства. URL: <https://ur0.jp/ve6jL>
17. VIP: HR. Адаптація персоналу як важлива складова HR-процесу: вебсайт. URL: <https://ur0.jp/u8usN>
18. Сардак С.Е., Гасленко К.С. Мукачівський державний університет. Економіка та суспільство. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. 2019. № 12. С. 342-347.
19. Ніщенко Т.М. Сторінка молодого вченого. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. 2014. С. 189-192.
20. Mike Pritula. Talent Academy. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження. URL: <https://ur0.jp/DefID>
21. ITExpert. «Welcome до команди»: як покращити онбординг ІТ-фахівців. URL: <https://ur0.jp/gzbjd>
22. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Як закохати новачка в компанію за допомогою велкам-презентації. URL: <https://ur0.jp/Qx5Jt>
23. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Welcome box для нових співробітників: для чого він і що там можна знайти. URL: <https://ur0.jp/rykjm>
24. Арсенал страхування // Корпоративне медичне страхування працівників: переваги та особистості: URL: <https://ur0.jp/SxcnV>
25. PeopleForce. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників: URL: <https://ur0.jp/C8jc>
26. Офіційний сайт Wellbeing Company: URL: <https://wellbeing.vision/>
27. Сербін В.В. Соціальне планування та його ефективність (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2023.
28. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
29. PeopleForce. Core HR. Вартість під ваши потреби: URL: <https://ur0.jp/3y4Uc>

30. Мінфін України. URL: <https://ur0.jp/enzEz>
31. Петровська О. М. «Ассертивність необхідна якість сучасного конкурентоспроможного менеджера з управління персоналом». Матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф., (м. Одеса, 27–28 лютого 2020 р.). С. 41 – 44. URL: <http://oneu.edu.ua/naukovo-metodichni-konferentsiyi-oneu/>
32. Петровська О. М., Запиченко В. В. «Стиль управління сучасного менеджера та раціональна організація його праці». II Міжнародна наукова конференція «Наукові тренди постіндустріального суспільства» 03.12.21. Запоріжжя, UKR URL: <https://ur0.jp/zHgp3>

Додатки

Додаток А

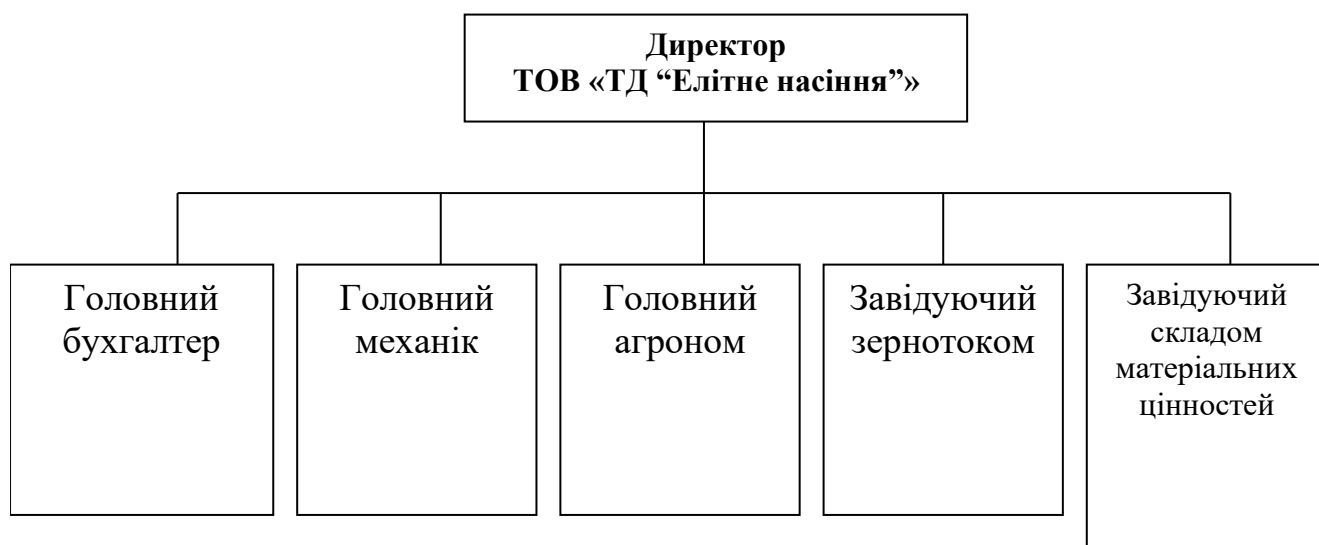


Рис. Організаційна структура управління ТОВ «ТД «Елітне насіння»»

Додаток Б**Анкета!***Шановний респондент!*

Прошу Вас прийняти участь у дослідженні. Ваші щирі відповіді на питання, поставлені в анкеті, допоможуть проаналізувати ситуацію і розробити рекомендації.

При заповненні анкети прошу уважно прочитати всі варіанти відповідей на кожне питання і відзначити той варіант відповіді, що найбільш прийнятливий до Вашої думки. Отримані результати опитування будуть конфіденційними.

1. Ваша вікова категорія:

- а) 18-25 б) 25-35
в) 35-45 г) 45 років та вище

2. Який стаж роботи Ви маєте у OCSARAT MEDICAL?

- а) 0-1 рік б) 1-3 роки
в) 3-5 років г) 5-8 років

3. Позначте, будь ласка, чи задоволені Ви своєю працею

- а) Задоволений; б) Не повністю задоволений; в) Не задоволений

4. Чи задоволені Ви роботою в OCSARAT MEDICAL?

- а) Впливає; б) Важко відповісти; в) Не впливає

5. Оберіть найбільш значимий мотивуючий фактор (відмітити відповідний варіант).

<i>Назва фактору</i>	
Керівництво	
Гідні умови праці	
Колектив	
Заробітна плата	

6. Якій формі мотивації Ви надаєте перевагу?

- а) Нематеріальній
б) Матеріальній (заробітна плата, премії, надбавки)

7. Які форми матеріального заохочення Ви б хотіли бачити в OCSARAT MEDICAL?

<i>Заохочення</i>	
Харчування	
Навчання	
Оплата спортзалу	
Поїздки на відпочинок/санаторій	

8. Що Вас найбільше приваблює в роботі в OCSARAT MEDICAL?

9. Які зміни Ви б хотіли запропонувати для діяльності OCSARAT MEDICAL?

Дякуємо, за Ваші відповіді!