МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 "С" 2023.02.24. 009 ПЗ

ПРИХОДЬКО ВІКТОРІЇ СЕРГІЇВНИ

НУБіП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.96

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан факультету аграрного менеджменту	**Завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського**
_____ **А. Д. Остапчук**	_____ **Т. І. Балановська**
(підпис)	(підпис)
«____» _____ 2023 р.	«____» _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління людськими ресурсами підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, доцент _____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, доцент _____ **Аліна ТРОЯН**
(підпис)

Виконала _____ **Вікторія ПРИХОДЬКО**
(підпис)

КИЇВ - 2023

НУБіП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«___» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці Приходько Вікторії Сергіївні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Управління людськими ресурсами підприємства**»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____2023.11.10_____
(рік, місяць, число)
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:
1. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства.
2. Діагностика управління людськими ресурсами підприємства.
3. Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами підприємства.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Аліна ТРОЯН
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____ Вікторія ПРИХОДЬКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Управління людськими ресурсами підприємства»

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Національного університету біоресурсів і природокористування України Приходько Вікторії Сергіївни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 97 сторінках друкованого тексту, робота містить 24 таблиці і 14 рисунків. Список використаних джерел включає 66 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. Було виділено суть та значення управління людськими ресурсами. Також розглянуто формування стратегічного управління людськими ресурсами.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений проведенню діагностики управління людськими ресурсами в ТОВ «Агропроект Княжа», а саме проведено аналіз якісного складу та плинності персоналу та здійснено аналіз процесу управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи сформовані та запропоновані шляхи удосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа». Акцентована увага на удосконаленні стратегічного управління людськими ресурсами та запропоновано використовувати компетентнісний підхід, як напрям розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: управління, управління людськими ресурсами, стратегічне управління, підприємство, професійний розвиток, компетентність.

НУБіП України

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Людські ресурси як об'єкт управління 9

1.2. Суть та значення управління людськими ресурсами підприємства 15

1.3. Формування стратегічного управління людськими ресурсами 26

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «АГРОПРОЕКТ КНЯЖА» 36

2.1. Загальна характеристика підприємства 36

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» 43

2.3. Управління людськими ресурсами в ТОВ «Агропроект Княжа» 51

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АГРОПРОЕКТ КНЯЖА» 57

3.1. Удосконалення процесу управління людськими ресурсами .. 57

3.2. Удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами 64

3.3. Розвиток компетенцій персоналу як основний напрям удосконалення управління людськими ресурсами 73

ВИСНОВКИ 87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 91

НУБіП України

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни, що відбуваються у світі і в економіці, зокрема, суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринкова парадигма формує нові відносини організації з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу та безпосередньо з працівниками – встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині самої організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва. Специфікою вимірності активів організації та результатів її діяльності стають дві фундаментальні потреби, які визначають управління людськими ресурсами: необхідність пристосувати ці ресурси до робочих завдань для досягнення продуктивності організації та потреба вимірювати або оцінювати продуктивність людських ресурсів для можливості винагородження працівників раціональним чином.

У сьогоднішній економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, в т. ч. й його розвиток, розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Л. Балабанова, Т. Балановська, М. Виноградський, І. Волобаєва, О. Гогуля, Н. Драгнєва, Й. Завадський, О. Зайченко, О. Криворучко, І. Петрова, Т. Мостенська, Р. Пєнюк, А. Троян, Ф. Хміль та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів в управлінні людськими ресурсами підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних

рекомендацій щодо управління людськими ресурсами підприємства. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть і значення управління людськими ресурсами підприємства;

- дослідити процес формування стратегічного управління людськими ресурсами;

- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу організації;

- здійснити оцінку процесу управління людськими ресурсами підприємства;

- запропонувати шляхи удосконалення управління людськими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Агропроект Княжа» Шполянського району Черкаської області.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії використання сучасних підходів до управління персоналом в організації. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; анкетування – при визначенні рівня мотиваційного задоволення працівників організації та інші методи

дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Агропроект Княжа» Шполянського району Черкаської області, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління людськими ресурсами підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: ІІ Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 26 жовтня 2022 р.) та на ІІІ Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 92 сторінках друкованого тексту, бакалаврська робота містить 24 таблиці і 11 рисунків. Список використаних джерел включає 66 найменувань.

НУБіП України

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Людські ресурси як об'єкт управління

Питанню висвітлення ролі людських ресурсів в діяльності підприємств сьогодні приділяється велика увага у закордонній і вітчизняній літературі.

Людські ресурси або особовий склад будь якої організації складають її персонал, що безпосередньо поєднує складові частини трудового колективу даної організації – конкретних особистостей, відповідно з їх неповторними характерами, запитами, поведінкою, переживаннями.

Терміни «людські ресурси» можна ототожнити з терміном «людська компетентність» та використовуються як взаємозамінні, з огляду на синонімічну пов'язаність та використання в роботі знань, навичок і здібностей, якими володіють працівники. Людські ресурси втілюють собою комплекс характеристик, які притаманні кожній людині та можуть бути використані задля досягнення певної мети.

Онлайн-словник англомовних бізнес-термінів Business Dictionary визначає «людський ресурс» як одну особу в складі робочої сили компанії, що проявляє себе у знаннях, навичках та мотивації себе та інших учасників команди в робочому процесі. За спостереженнями науковців людський ресурс є найменш мобільним, проте варто зауважити, що за правильних умов він покращується з віком та досвідом і це не притаманно практично жодному іншому ресурсу. Тобто, людський ресурс варто розглядати як унікальний та дефіцитний виробничий ресурс, який формує цінність і довготривалу перевагу для організації [27].

У Investopedia, провідному світовому джерелі фінансового змісту в мережі Інтернет, можна дослідити історію виникнення самого терміну «людський ресурс», де вказується його винахідник – Дж. Р. Коммонс, видатний вчений і практик, автор праці «Розподіл багатства», яку випущено

друком у 1893 році, де вперше містився опис терміну. Investopedia характеризує «людські ресурси», чи то «кадри», як окремий відділ компанії, що відповідає за прийняття на роботу, поновлення або звільнення працівників, опікується навчанням кандидатів на вакансії, а також їх подальшим розвитком, використовуючи керівництво програм адміністрування отриманих даних для здійснення оплати праці, формування бонусів, винагород чи стягнень. В прагненні компанії досягти конкурентних переваг, людські ресурси відіграють ключову роль в процесах швидких змін зовнішнього середовища та підвищенні попиту на кваліфікованих працівників.

На ще одній онлайн-платформі, The Balance, можна знайти тлумачення «людських ресурсів», яке грунтується на визначенні В. Грейсі зі словника «The Human Resources Glossary», де автор пояснює людські ресурси як таких людей, що «управляють організацією та формують її робочий штат» з чого, відповідно, можна зробити висновок, що під «людським ресурсом» мається на увазі кожен окремий співробітник компанії [27].

Впродовж останніх десятиліть змінились принципи функціонування міжнародної економіки, почали з’являтися нові форми власності підприємств, постійно зростає конкуренція, відбуваються глобальні структурні й технологічні зміни виробництва, його цифровізація та інформатизація, що суттєво впливає на зростання ролі людських ресурсів і значною мірою підвищує їх вплив на діяльність організацій. Відповідно, управління персоналом стає однією з найважливіших сфер для досягнення конкурентоспроможності компанії і саме ця сфера має здатність підвищувати її ефективність та продуктивність фуикціонування на ринку.

Експертні спостереження дають змогу стверджувати, що ефективність функціонування компанії базується на трьох ключових елементах – це місія і стратегія, організаційна структура та управління людськими ресурсами (рис.1.1.).

НУБіП України

Рис. 1.1. Складові ефективного функціонування організації*

Примітка. *Сформовано за: [7,8]

Згідно думки багатьох науковців, при стратегічному підході формується місія компанії та визначаються її цілі, а потім, на основі сформованої стратегії, компанія використовує наявні ресурси для виконання поставлених цілей.

Людські ресурси кожної організації, розглядається в якості важливого ресурсного активу з точки зору навичок і умінь працівників [3]. Можна стверджувати, що людські ресурси є цінною конкурентною перевагою підприємства, що може забезпечувати підприємству певну гнучкість і прихильність з боку оточення. З огляду на це, варто виділити два джерела конкурентної переваги:

- виняткові здібності, що стосуються виняткової компетентності персоналу організації

- виняткові ресурси, яких не мають інші організації - конкуренти.

Тобто, конкурентну перевагу організація може досягти за допомогою свого людського ресурса.

Персонал можна вважати найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом та постійно розвивають взаємовідносини, що засновані на довготривалій взаємодії.

Персонал є найскладнішим об'єктом управління організації, оскільки

він, на противагу речовим факторам виробництва, є живим, має здатність самостійно приймати рішення, вчиняти дії, здійснювати критичну оцінку висунутих до нього вимог, має суб'єктивні інтереси тощо.

Головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі є людина, яка являє собою найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві. Якими б прекрасними не були ідеї, якими б новітніми не ставали технології та формувалися найсприятливіші зовнішні умови, без якісно підготованого персоналу домогтися високоефективної роботи неможливо. З огляду на це, управління персоналом зазнало кардинальних змін.

Йде процес формування нового погляду на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, що визначається як "людський капітал" – форма вираження продуктивних сил людини. Він входить у систему соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Підпадаючи під вплив об'єктивних і суб'єктивних обмежень, цей вид капіталу формує потенціал людини, тобто певну сукупність всього того, що людина може використовувати задля досягнення цілей і задоволення потреб.

Трактування вченими поняття «людський капітал» досить різниться, зважаючи на акценти на його окремі складові елементи: функціональну сторону людського капіталу, на його здатність приносити дохід, на сутнісну характеристику як форму особистого чинника виробництва та ін. Практично, всі визначення людського капіталу після 60-х рр. XX ст. надають розширене його трактування: зазначаються не тільки реалізовані знання, навички та здібності, але й потенційні (у тому числі і можливості їх здобути); йдеться не тільки про зовнішнє стимулювання, але і про внутрішню мотивацію працівника. Людський капітал є проявом процесів капіталізації вартості робочої сили та її особливих якостей, що притаманні конкретній людині. Сукупність цих категорій відображає еволюцію розвитку уявлень про місце і роль людини у суспільному житті та виробництві. Однак, поступово, цю категорію наповнюють додаткові якісні характеристики: психофізіологічні, соціально-психологічні й ділові. Відповідно, працівник, носій робочої сили,

розглядається як власник загальної сукупності природних і набутих властивостей та якостей, тобто уніфікованих здібностей, які можуть виявлятися і продуктивно використовуватись в процесі роботи та мати конкурентоспроможність на ринку праці [21].

Визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності є саме людський капітал, а не матеріальні засоби виробництва.

Саме управління персоналом є однією із важливих сторін діяльності кожного керівника. Загалом, керівний склад організації несе на собі основний тягар діяльності в цьому напрямку та відповідає за її результати. На відміну від усіх інших спеціалістів, які забезпечують процеси управління, керівники є посадовими особами, яким делеговано права та обов'язки владного характеру. Вони правомочні віддавати накази та розпорядження, що є обов'язковими до виконання для відповідних працівників.

Отже, центральною фігурою будь-якого колективу є керівник – особа, яку наділено владними повноваженнями та яка має певний вплив на підлеглих. Керівник – це професія, потреба в якій виникає тоді, коли праця стає колективною. Одним із основних завдань керівника є вміння виробляти стратегію управління та консолідувати зусилля своїх підлеглих на розв'язання важливих завдань управління, використовуючи при цьому свою владу.

Ключовими задачами керівника є формування та прийняття рішень щодо планування діяльності, найму на роботу, заохочення і мотивації, просування по службі та підготовки і розвитку персоналу. Саме тому значна частина часу керівника приділена кадровим питанням організації, бо ця діяльність не менш важлива, ніж управління фінансовими ресурсами. Керівникові важливо пам'ятати п'ять аксіом управління людськими ресурсами організації (рис. 1.2).

НУБіП України

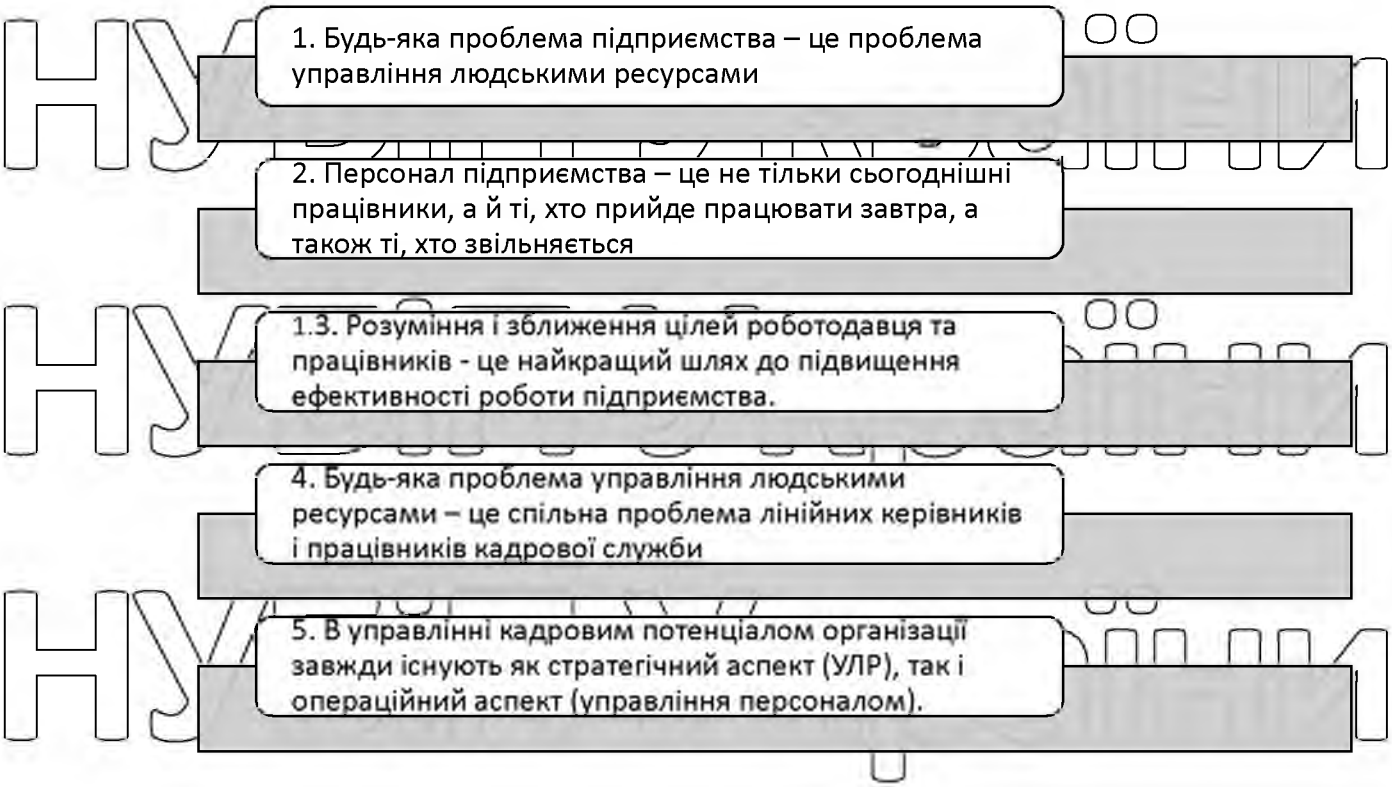

Рис.1.2. Аксіоми для керівника*

Примітка. *Сформовано за: [65]

На сьогоднішній день визначальним для економічного потенціалу підприємства є людський фактор, а не підвищення технічного рівня. Тому ключовою проблемою для керівника стала саме проблема управління людськими ресурсами (рис. 1.3).

Рис.1.3. Завдання управління людськими ресурсами*

Примітка. *Сформовано за: [2,30]

В сучасних умовах для керівника основними принципами системи управління людськими ресурсами є: формування сприятливого мікроклімату в колективі; змістовність праці; дотримання обов'язкових технічних вимог до оформлення робочих місць; справедлива винагорода та визнання власної праці; демократизація діяльності персоналу; забезпечення працівників якісним медичним і соціальним обслуговуванням.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що управління персоналом – це застосування системи взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів, щоб створити умови для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили всередині організації. До обов'язкової умови можна віднести органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації загалом та активізації людського фактору завдяки формуванню процесу управління ним. Сучасні умови постійно підвищують цінність людських ресурсів.

1.2. Суть та значення управління людськими ресурсами підприємства

Для того що забезпечити ефективну роботу людських ресурсів, що складають персонал підприємства, необхідно дотримуватися послідовності певних дій, а саме здійснювати управління, яке забезпечить цілеспрямований вплив на діяльність працівників з ціллю досягнення ефективності та розвитку підприємства.

Поняття «управління людськими ресурсами» походить від оригінального англійського словосполучення human resources management (HRM). Людський ресурс являє собою комплекс характеристик, притаманний кожній людині. Управління людськими ресурсами слід розглядати як управління шляхом впливу на ресурси окремо взятого працівника або групи працівників за допомогою використання різноманітних технік, методів, практик та моделей [58].

НУБіП України

Управління людськими ресурсами – це вид діяльності, який спрямований на формування людських ресурсів організації та їх координацію.

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця, капіталом організації. Як вид ресурсу, людський капітал формується з працівників організації, визначених рівнем їх освіти, досвіду, суджень, інтелекту, взаємозв'язку і розуміння – характеристик працівника, які можуть додати економічної цінності організації. Враховуючи те, хто працює на організацію і як саме ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє базовим критеріям успіху організації таким як якість, прибутковість та задоволення споживачів.

Управління людськими ресурсами має ключове значення для успіху організації, тому що людський капітал володіє якостями, які роблять його цінним. З точки зору бізнес-стратегії організація може досягти успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу та може утримувати її впродовж тривалого часу. Тобто, можна зробити висновок, що організації необхідні саме такі ресурси, які забезпечать їх даною перевагою. Людські ресурси мають ці унікальні якості (рис.1.4.).

З наведених вище якостей зрозуміло, що людські ресурси володіють колосальним потенціалом. Організація може реалізувати цей потенціал через свій підхід до управління людським капіталом тобто, як вона використовує управління людськими ресурсами.

Зараз поняття «управління людськими ресурсами» асоціюється з такою діяльністю, як: прийняття на роботу, укладання трудових контрактів, формування політики оплати праці, професійна підготовка і перепідготовка працівників, оптимізація кількісного та якісного складу персоналу підприємства, ведення колективних переговорів тощо. З розвитком теорії управління персоналом виникають різноманітні незвичні трактування цієї категорії, з'явилися такі поняття, як «лізинг персоналу», «амортизація людського капіталу» «інвестиції в людський капітал» тощо. Відбувається процес переосмислення принципів та методів управління персоналом.

НУБіП України

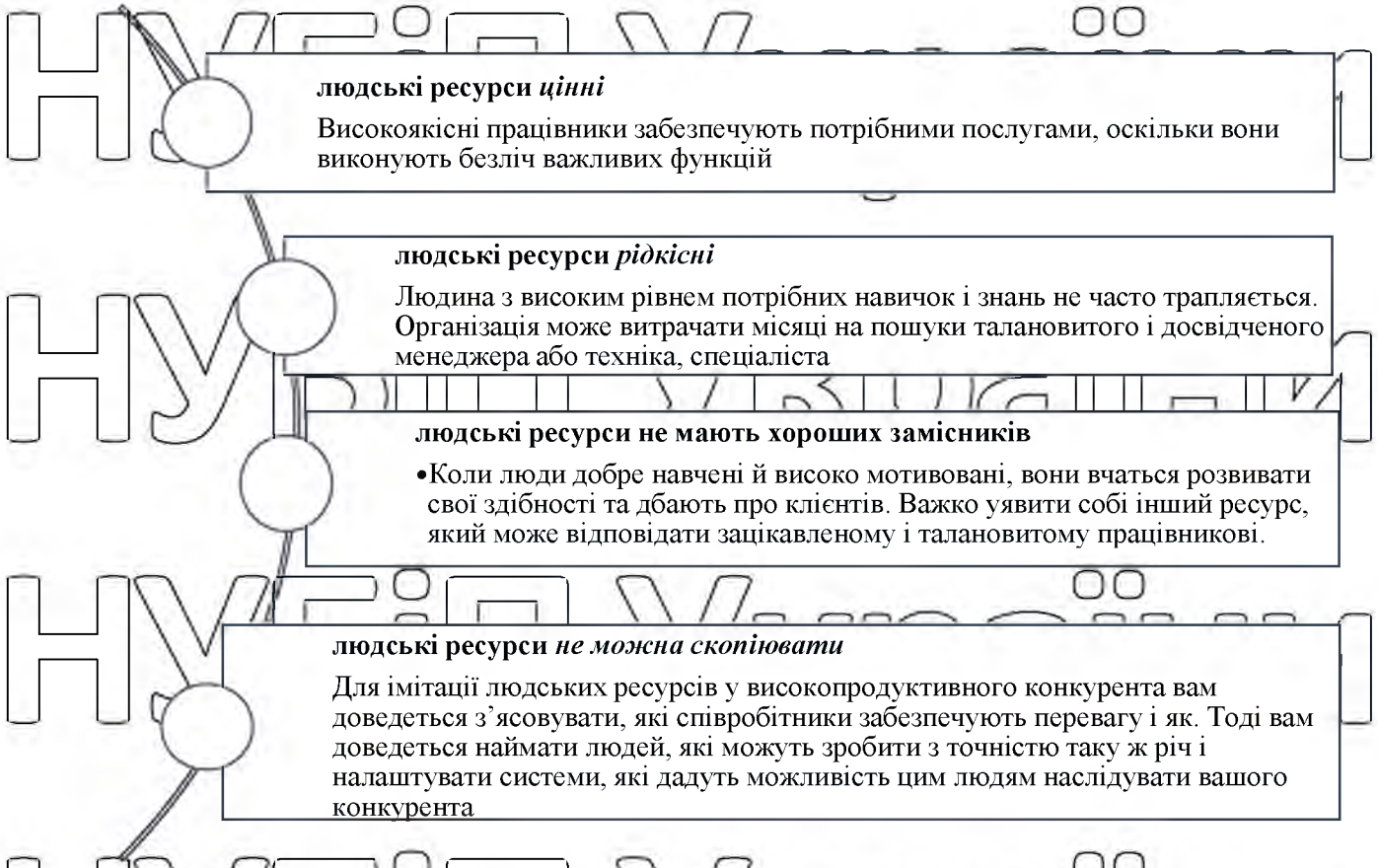

Рис. 1.4. Якості людських ресурсів*

Примітка. *Сформовано за:[30,66]

Управління людськими ресурсами – це безперервний процес, який охоплює проблеми, що виникають при плануванні, підборі, професійній підготовці, оцінці та навчанні кадрів, яке здійснюється з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя в цілому. Управління людськими ресурсами є досить складним процесом, при здійсненні якого слід враховувати наступні аспекти:

техніко-технологічні, що відображають рівень розвитку конкретного виробництва;

– організаційно-економічні, які включають питання по плануванню, визначенню чисельності працівників, організації їх стимулювання та використання робочого часу;

– соціально-психологічні, які зумовлюють потребу

запровадження соціально-психологічних процедур у практику кадрової роботи;

педагогічні – забезпечення організації професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Управління людськими ресурсами – це важлива складова управління організацією, однак вона характеризується певною складністю, яка полягає в тому, що люди за своєю сутністю кардинально відрізняються від усіх інших ресурсів та потребують особливих підходів та методів управління.

Якщо розглядати процеси регулювання праці працівників, то тут необхідно враховувати, що існують різні підходи, прийоми та методи до використання, які ґрунтуються на систематичному дослідженні умов керованого об'єкта, що передбачає використання різних методів управління персоналом.

Можна виділити наступні найбільш використовувані методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні.

При застосуванні адміністративних або організаційних методів управління акцент відбувається на авторитарній, адміністративній та командній тактиці впливу на персонал. Головними інструментами даного управління є організаційно-розпорядчі документи, до яких входять: накази, інструкції, положення, стандарти, правила. Такі адміністративні методи управління ґрунтуються на законодавчих нормах та етиці спілкування. До них входять спеціальні процедури та заходи (окрім застосування організаційно-розпорядчих документів) – виробничі наради, контрольні перевірки, інструктажі, співбесіди атестації, звіти.

Використання принципів управління економікою передбачає врахування та імплементацію економічних інтересів окремих осіб, груп чи колективів. Затверджені плани, сформовані графіки, стандарти, узгоджені ліміти ресурсів, кошториси витрат, ціноутворення в поєднанні з економічними

стимулами та покаранням є основними інструментами управління економікою.

До економічних методів управління включено широке застосування планування, обліку, контролю, економічного аналізу та оцінки персоналу за результатами діяльності в поєднанні з емоційним стимулюванням.

В сегменті практик управління, які стосуються юридичних питань, постійно використовується розподіл, контроль та реалізація прав, обов'язків та відповідальності як посадових осіб, так і відділів всередині самої організації. Дані практики базуються на основі чинних правових норм та політики управління, зокрема законів, нормативних актів, наказів, угод, організаційних правил та посадових інструкцій.

Застосування правових методів управління в синергії з адміністративною та економічною практиками може бути особливо корисним.

Методи управління в сегменті соціальних та психологічних аспектів, грунтуються на визначенні та використанні соціальних потреб і прагнень як окремих індивідів, так і груп. Ці методи спираються на поведінкову психологію людей у структурі командної роботи.

До набору підходів, які підпадають під соціально-психологічне управління, можна включити кілька потужних інструментів: моральна мотивація та підтримка, програми навчання та розвитку, ініціативи соціального планування, соціальне страхування та заходи для забезпечення та захисту добробуту працівників.

Існують різноманітні техніки регулювання трудової діяльності, кожна з яких використовує свій унікальний підхід для впливу на трудову поведінку людей в контексті кооперативної праці.

Методи заохочення мають пряму залежність від задоволення справжніх потреб працівників і спрямовані посилити їх прагнення до високоефективної трудової поведінки.

НУБіП України

Використання інформаційних методів дозволяє працівникам свідомо і самостійно управляти своєю трудовою поведінкою, шляхом надання їм відповідної інформації.

Для того, щоб виправити будь-яку неналежну поведінку окремих працівників можна використовувати методи переконання.

До методів адміністративного примусу варто вдаватися у виняткових ситуаціях на тимчасовий і обмежений термін.

Майстерність менеджера в управлінні людьми проявляється в тому, наскільки він уміло, розумно і ефективно використовує різні методи, за потреби поєднуючи їх та враховуючи конкретні умови виробничого середовища. На рис. 1.5. окреслено систему методів управління персоналом підприємства

Рис. 1.5. Система методів управління персоналом підприємства*

Примітка.* Джерело: [8]

Унікальність специфіки людських ресурсів полягає в тому, що, в першу чергу, люди наділені інтелектом, а їхня реакція на управління забарвлена емоційно і є продуманою, а не механічною, що означає двосторонність процесу взаємовідносин; по-друге, людина постійно вдосконалюється і розвивається; по-третє, відносини між людьми ґрунтуються на довготерміновій основі і головне – люди обирають ту чи іншу організацію усвідомлено, маючи певні цілі і мотиви.

Ефективне управління людськими ресурсами повинне формувати основу високопродуктивної робочої системи – структуру (організацію), в якій усе: технології, організаційна структура, люди та процеси функціонують разом задля того, щоб сформувати перевагу організації в конкурентному середовищі. Оскільки в ході виробництва технології організації змінюються, змінюються ланцюг транспортування, зв'язку та відстежування інформації, управління людськими ресурсами повинне давати гарантії того, що організація може дозволити, щоб різні люди мали змогу упоратися з новими проблемами. Підтримка високопродуктивної системи роботи повинна включати розробку навчальних програм, алгоритми найму людей з новими навичками та формування винагород за такі прояви поведінки, як командна робота, підприємливість та навчання.

Аналіз думок американських теоретиків менеджменту дозволив зробити висновок, що критеріями успішної діяльності підприємства на ринку є його довгострокове функціонування, ефективність та результативність.

Зрозуміло, що тривале перебування організації на ринку є свідченням того, що її продукція затребувана суспільством і отримала необхідне визнання. Таку організацію можна вважати успішною. Важливим завданням більшості організацій є орієнтація на тривале існування. Задля успішного функціонування впродовж тривалого часу, організація має бути як результативною, так і ефективною. Згідно твердження П. Друкера, результативність є наслідком того, що організація «виготовляє потрібні,

правильні речі», а ефективність – наслідком того, що організація «правильно створює ці самі речі». Як перше так і друге є однаково важливим.

Досягнення таких показників є результатом складної управлінської та виробничої діяльності працівників – членів організації. Великою мірою успішність організації залежить від її керівників. При цьому слід зважати на те, що управлінська робота має характерні особливості:

- успішна керівна діяльність потребує набагато більших та різноманітніших знань порівняно з іншими видами діяльності;
- праця керівника має більшу організаційну свободу і самостійність, високу складність і нестабільність, а тому її досить складно оцінювати та нормувати;
- втрати через низьку якість праці керівника набагато більші, ніж через неякісну роботу простого робітника і вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління згори вниз;
- висока відповідальність, невизначений характер праці та регулярні стресові ситуації потребують віднести роботу керівника до категорії складних видів діяльності.

Аналізуючи досвід управління підприємствами, які досягли успіху в Україні, варто відзначити, що сучасний менеджер повинен володіти широкою гамою ділових якостей:

- висока ерудованість та професійна компетентність;
- завдатки лідера, який веде за собою колектив;
- підприємливість і здатність приймати ефективні рішення в умовах економічного ризику;
- комунікабельність;
- практичний розум і здоровий глузд;
- заповзятливість, ініціативність та енергійність;
- вимогливість та дисциплінованість;
- висока працездатність і цілеспрямованість тощо.

НУБіП України

У керівника повинні бути розвинені організаторські здібності, вміння згуртовувати, об'єднувати колектив, мобілізовувати його для виконання ухвалених рішень і досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, успішна керівна діяльність може забезпечуватися шляхом створення ефективної системи і механізму управління колективом задля бажання досягти успіху.

Прийнято вважати, що організація функціонує успішно лише тоді, коли досягла своєї мети. Варто розглянути складники успіху організації:

- виживання. Є організації, які можуть запланувати своє закриття після того, як було досягнуто ряд заздалегідь запланованих завдань. До прикладу можна взяти будь-яку урядову комісію, яка була створена для досягнення конкретної мети. Проте саме виживання, можливість існувати якомога довше і є первинним завданням більшості організацій. Це може тривати безкінечно. Рекорд встановлено римською католицькою церквою, яка провадить свою діяльність протягом 2000 років;
- результативність та ефективність. Щоб успішно господарювати впродовж тривалого часу, мати можливість вижити й досягти поставленої мети, організація повинна бути не тільки ефективною, а й результативною. За словами популярного дослідника Пітера Друкера результативність можна вважати наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». Ефективність це наслідок того, що «ті ж самі речі створюють правильно». І перше, і друге однаково важливі. Ефективність можна виміряти і окреслити кількісно, бо є можливість визначити вартісну оцінку ресурсів, які споживають, і продуктів, які випускають. Відносна ефективність організації називають продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях;
- продуктивність можна охарактеризувати як відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Ключовою складовою продуктивності є якість.

Менеджери приймають рішення щодо того, якими повинні бути цілі в сфері продуктивності організації, які способи одержання продукції будуть

використані, які форми стимулювання будуть застосовані в ній для зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності;

- практична реалізація. Особливістю управлінських рішень, як би добре вони не були обґрунтовані теоретично і підкріплені дослідженнями, є те, що вони залишаються лише ідеями, думками. А метою управління є виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення успішні тільки тоді, коли їх можна реалізувати практично, результативно й ефективно, коли вони перетворюються на дію.

На сучасному етапі розвитку створюється багато нових організацій. Для таких нових організацій сучасного промислового або сільськогосподарського виробництва існують певні вимоги, яким необхідно відповідати. Такі організації повинні: бути невеликими організаційними підрозділами з нечисельною кількістю працівників, які повинні мати значно вищий, ніж раніше, кваліфікаційний та освітній рівні; формувати небагато рівнів управлінської ієрархії; бути бригадними організаційними структурами; орієнтувати виробництво на обслуговування споживача; мати гнучкий, який може швидко адаптуватись, асортимент продукції; акумулювати мінімум запасів і формувати гнучкі виробничі системи; створювати більш вищий рівень виробництва з якнайменшими його витратами.

Сучасні виробничі організації повинні будуватися на таких управлінських принципах:

- не можна пристосовувати організацію до здібностей наявних в ній людей: її необхідно формувати як інструмент для досягнення чітко окресленої мети і підбирати саме таких людей, які здатні забезпечити досягнення цієї мети;
- принцип єдиноначальності: кожен співробітник не повинен звітуватися більш ніж одному керівникові і повинен отримувати накази тільки від одного керівника;
- принцип спеціалізації: всі регулярно повторювані дії слід чітко розподіляти між працівниками апарату управління та не дублювати

їх;

- принцип діапазону управління: рекомендовано мати не більше 6–12 підлеглих. Необхідно постійно обмежувати кількість ієрархічних щаблів у структурі організації (чим більше підприємство, тим складніше ним управляти);
- принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Сучасним керівникам варто знати, що парадигма нового управлінського мислення будь-яку виробничу систему розглядає як соціотехнічну. Така система складається з двох підсистем: а) технічної, складовими якої є не тільки обладнання, машини, верстати та всі види технологій, а й управлінські знання, організаційна структура, методи планування, якість організації робочих місць, рівень кваліфікації та підготовки працівників, технологічні прийоми та робочі навички; б) соціальної, до якої можна віднести всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління керівного складу, участь працівників і службовців у процесі прийняття рішень, формування кар'єри та просування по службі, організаційна культура тощо.

Відповідно, всі управлінські проблеми слід вирішувати в рамках єдиної соціальної системи, де мають бути:

- правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;
- формування ефективного колективу, досягнення взаємодії між працівниками і координація їх діяльності;
- вміла організація роботи людей, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку людей, підтримання ентузіазму;
- постійне удосконалення методів, прийомів та способів виконання управлінських операцій.

Управління людськими ресурсами це, в першу чергу, стратегічний підхід до управління персоналом.

НУБіП України

1.3. Формування стратегічного управління людськими ресурсами

Управління персоналом подолало довгий шлях еволюції — від елементарного ведення особових справ та виконання простих кадрових процедур до створення складної комбінації традицій, загальних настанов і тактики ведення практичної управлінської діяльності, які в сукупності сприяють формуванню та реалізації курсу стратегічного розвитку організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, який спрямовано на розвиток і реалізацію компетенцій, що необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та ефективного досягнення її стратегічних цілей.

У відповідь на виклики зовнішнього середовища виникла необхідність системних перетворень в управлінні підприємством:

• по-перше, обов'язковість вибору нових організаційних стратегій ефективності та інновацій;

• по-друге, формування стратегічного управління персоналом як органічного компонента у загальному стратегічному підрозділі;

• по-третє, глибока трансформація організаційної культури, яка зрушить пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства.

Сукупний ефект перетворень сформував стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в контексті узагальнення стратегії розвитку організації та формування її нової культури (рис. 1.6).

НУБіП України

Рис. 1.6. Формування стратегічного управління людськими ресурсами*

Примітка.* Джерело: [49]

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами, у вигляді нової стадії розвитку управління персоналом, може виникати лише тоді, коли діяльність організації спрямована на стійке забезпечення конкурентних змін у зовнішньому оточенні, причому ключовою перевагою в цьому процесі стають унікальні компетенції персоналу, які дозволяють задовольнити потреби споживачів без порушення соціально-етичних норм ведення бізнесу.

Комплексність підходу до управління персоналом формує стратегічне управління людськими ресурсами, яке спрямоване на розвиток та реалізацію компетенцій, які необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та ефективного досягнення її стратегічних цілей. Дане управління організацією спирається на людський потенціал як на основну цінність організації та спроможне гнучко реагувати на виклики з боку зовнішнього оточення, провадити своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби споживачів. Це дає змогу організації досягати значних конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі та досягати загальноорганізаційних та індивідуальних цілей.

Грунтуючись на концептуальних принципах стратегічного управління

підприємством [13] було сформовано принципи стратегічного управління людськими ресурсами. До прикладу можна зазначити наступні:

- довгострокова оцінка перспектив та прийнятих рішень у сегменті розвитку людських ресурсів організації,
- орієнтація управлінських впливів на зміну людського потенціалу та створення можливостей для його більш ефективної реалізації;
- врахування у процесі формування та прийняття управлінських рішень впливу стану зовнішнього середовища та його можливих змін на стан і динаміку людських ресурсів організації;
- постійний моніторинг стану і динаміки зовнішнього середовища та своєчасне коригування управлінських рішень щодо стратегії, політики і тактики управління персоналом.

Стратегічне управління людськими ресурсами фокусується на тому, що вирізняє організацію на тлі конкурентів, окреслюючи наміри та засоби досягнення цілей, визначаючи напрями довгострокового розташування важливих ресурсів компанії таким чином, щоб дані ресурси та можливості відповідали зовнішньому середовищу. З таких умов стратегія формує уніфіковані підходи до виявлення ключових факторів успіху, а самі стратегічні рішення спрямовані здійснення серйозного і довгострокового впливу на перспективи даної організації.

Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними та вмотивованими працівниками, за рахунок яких досягається довгострокова конкурентна перевага. Саме тому головне завдання управління персоналом – це формування та підтримка відчуття спільного напрямку в турбулентному зовнішньому середовищі з метою розробки і впровадження послідовних й практичних програм розвитку людських ресурсів, які б задовольняли комерційні потреби організації та індивідуальні й колективні потреби її працівників. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає (рис.1.7).

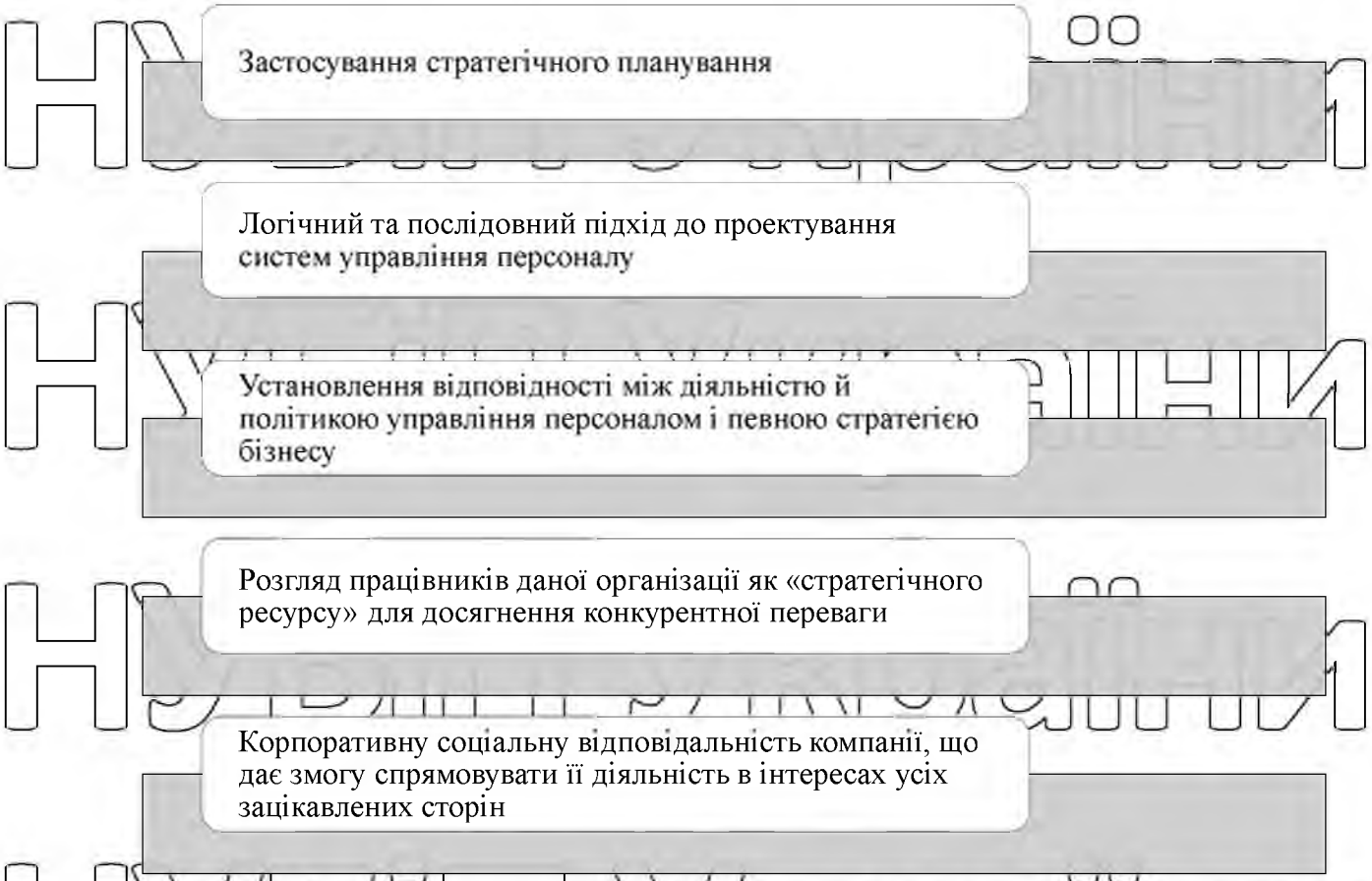

Рис. 1.7. Напрями стратегічного управління людськими ресурсами*

Примітка. *Сформовано за: [11,48]

Стратегічне управління персоналом допомагає у вирішенні таких завдань:

1) забезпечення конкретної організації необхідним людським потенціалом у відповідності цілям її стратегічного розвитку;

2) формування внутрішнього середовища організації та її внутрішньоорганізаційної культури, визначення ціннісних орієнтацій та пріоритетів у необхідності створення умов для виявлення стратегічного мислення і реалізації обраних стратегій;

3) реалізація компетенцій працівників згідно стратегічних цілей організації з метою досягнення її стійких конкурентних переваг на ринку;

4) альтернативне прогнозування майбутнього в ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях;

5) узгодження та задоволення інтересів працівників організації, керівників та власників, а також врахування потреб та інтересів споживачів та інших соціальних зі сфери діяльності організації.

Для вирішення конкретних задач стратегічне управління персоналом повинно виконувати певні функції. Методологія виокремлює три види функцій: загальні, специфічні та часткові.

Загальні функції формують нерозривний процес управління, який включає: планування, організацію та координацію, комунікацію, контроль, оцінювання та мотивацію [13]. Всі ці функції повинні виконуватися у постійній тісній взаємодії, тобто розглядатися як суцільні процеси. Зокрема, у стратегічному управлінні персоналом вони обумовлені певними особливостями:

• планування — процес визначення тактичних і довгострокових цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних шляхів та інструментів їх досягнення;

• організація та координація — пошук та розподіл необхідних ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розробка оптимальної організаційної структури та формування способів взаємодії між її ланками, координація всіх видів діяльності, делегування повноважень, узгодження внутрішніх та зовнішніх операцій;

• контроль — перевірка відповідності реалізації стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам та здійснення коригувальних дій за необхідності;

• комунікація — спосіб передачі інформації в організації з метою донесення місії, цілей та цінностей задля спільного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та згуртованості колективу;

• оцінювання — розробка та впровадження критеріїв оцінки рівня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, акумулюванні творчих ідей та динаміці взаємовідносин;

• мотивація — забезпечення внутрішньої готовності як керівників так і працівників діяти відповідно до обраної стратегії, проявляти здатність

мислити стратегічно, розвивати необхідні компетенції.

У своїй сукупності дані функції-процеси відображають зміст цілісного процесу стратегічного управління персоналом як одиєї зі складових загального стратегічного менеджменту.

До специфічних функцій можна віднести наступні:

- прогностичну — проникнення в майбутнє, споглядання сьогодення з висоти далекої перспективи, окреслення майбутнього образу організації та можливих сценаріїв її розвитку;
- постановки цілей — розробка дерева цілей по управлінню людськими ресурсами та формування цільових програм, спрямованих на їх виконання;
- аналітичну — аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, оцінка стратегічних альтернатив, коригування управлінських завдань на основі виявлення змін в оточенні;
- цільової орієнтації — забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління персоналом через їх орієнтацію на досягнення цілей організації;
- ресурсного забезпечення — гармонізація стратегічних намірів організації та її ресурсної бази шляхом оцінювання людських ресурсів за кількістю, якістю та структурою в контексті використання наявних можливостей та уникнення загроз зовнішньому середовищу;
- соціальну — формування сприятливої соціальної атмосфери, високої організаційної культури, позитивного іміджу організації в суспільстві.

Завдяки специфічним функціям стратегічного управління персоналом реалізуються ролі і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації згідно обраної стратегії розвитку.

З вищевказаними функціями тісно корелюють часткові функції управління персоналом. До них належать: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна та професійна адаптація, підготовка і перепідготовка персоналу, сприяння кар'єрі ключових працівників,

стимулювання праці, оцінювання персоналу, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин. З точки зору стратегічної перспективи дані функції набувають особливого змісту.

Стратегічне управління персоналом кардинально відрізняється від тактичного. Воно базується на інших цілях, часових горизонтах, має інший характер завдань та інакші технології прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління людськими ресурсами можна назвати поглядом з майбутнього, що висвітлює ті необхідні трансформації, через які має пройти персонал організації в перспективі. Воно відривається від стереотипів минулого у прагненні нових проривів на відміну від тактичного управління персоналом, яке повністю перебуває в теперішньому часі та базується на минулому досвіді організації, закріплюючи вже здобуті позиції. Однак, стратегічне і тактичне управління персоналом, які є відносно незалежними видами управлінської діяльності, не протистоять один одному. Більше того, вони формують спільну зону, в якій перетинаються. В процесі стратегічного управління відбувається розробка стратегічних напрямів і засобів, які реалізуються під час тактичного управління. Завдяки тактичному управлінню втілюють в життя стратегічні наміри шляхом використання визначеної стратегічної позиції для досягнення поставлених цілей організаційного розвитку. Однак, між цими видами управлінської діяльності є певна суперечність, яка випливає з того, що важко одночасно досягати стратегічні й тактичні цілі та реалізовувати відповідні завдання. Практична діяльність показує, що в рамках обмеженого часу короткострокові цілі можуть відсувати довгострокові на задній план. Саме цим можна пояснити те, що більшість українських підприємств поки не сформували виважені стратегії управління людськими ресурсами. Керівники, які здійснюють стратегічне управління персоналом, повинні дотримуватися пріоритетів стратегічних завдань під час планування та реалізації своєї діяльності. Виконання повсякденних операцій повинно відбуватися з чітким уявленням про те, що воно безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей.

У синтезованому вигляді відмінності між стратегічним і тактичним управлінням людськими ресурсами подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між тактичним і стратегічним управлінням за ключовими ознаками*

Ключові ознаки управління персоналом	Тактичне	Стратегічне
Об'єкт управління	Компетенції персоналу, необхідні для досягнення поточних завдань і цілей	Компетенції персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей
Цілі управління	Результати праці, трудової поведінки та ставлення до праці, зумовлені поточними завданнями	Ефективність людських ресурсів організації у довгостроковому періоді, їх залучення до процесів управління й реалізації стратегічних цілей організації
Ключові ознаки управління персоналом	Тактичне	Стратегічне
Пріоритети управління	Кількісні й якісні показники результативності та трудової поведінки в поточному періоді	Показники ставлення до праці, лояльності до організації, єдності індивідуальних і спільних цілей організації
Кінцева ціль	Досягнення поточних цілей у рамках реалізації стратегії організації	Досягнення стратегічних цілей організації
Проміжна ціль	Приведення кількісно-якісних характеристик персоналу відповідно до вимог поточних завдань та актуальних проблем	Формування довготривалий період конкурентоспроможного персоналу з допомогою розвитку системи управління персоналом на основі аналізу й оцінювання динаміки зовнішнього середовища
Часові межі	Горизонт планування, однозначно заданий до формування плану. Оперативні рішення	Горизонт планування, визначений стратегічними цілями. Довгострокові управлінські рішення
Підпорядкування	Залежність цілей і засобів тактичного управління від визначеної стратегії	Залежність реалізації стратегії від ефективності тактичних дій
Характер прийняття управлінських рішень	Структурованість проблем, деталізованість рішень. Очевидність наслідків прийняття рішень	Неструктурованість проблем, недеталізованість рішень, неоднозначність наслідків прийняття рішень
Рівень прийняття управлінських рішень	Оперативний і тактичний рівні управління	Найвищий рівень управління організацією
Ступінь ризику	Низький ступінь невизначеності й ризику	Високий ступінь невизначеності й ризику

Примітка.* Джерело: [49]

НУБіП України

Варто додати, що при стратегічному управлінні людськими ресурсами суттєво змінюються вимоги до самих працівників. Вони повинні стати професіоналами широкого профілю, вмотивованими для досягнення результату, проявляти свої творчі здібності, ініціативність, бути готовими до змін та беззаперечно лояльними до організації. Якщо тактичне управління розглядає персонал як ресурс, як виконавців заздалегідь визначених функцій, то стратегічне управління вважає персонал найвищою цінністю, єдиним джерелом основної конкурентної переваги організації. Ключовими факторами управління у першому випадку є організаційні структури, процедури, техніка і технології. У другому — це люди, системи інформаційно-комунікаційного забезпечення, ринок. У тактичному управлінні менеджмент концентрується на внутрішньому фокусі — раціональному використанні всіх наявних ресурсів з метою одержання прибутку, тоді як фокус стратегічного управління спрямований на пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптацію до змін зовнішнього середовища, підтримку життєдіяльності організації у довгостроковій перспективі шляхом установлення динамічного балансу з оточенням. За умов тактичного і стратегічного управління критерії ефективності діяльності компанії принципово відрізняються. Якщо у першому випадку ефективність діяльності та управління визначає рентабельність використання виробничого потенціалу, то в другому – проявляється у тому, наскільки своєчасно і відповідно вона реагує на нові запити з боку ринку та змінюється в залежності від зміни її оточення.

Висновки до розділу 1

Людські ресурси є унікальними, специфічним й найважливішим з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіку людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку вирізняє те, що люди не тільки створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності, і саме тому в процесі використання людського ресурсу варто враховувати потреби людини як особистості. Науково-технічний прогрес сприяє зростанню

економічної ролі знань, поліпшенню інтелектуального потенціалу, професійних навичок, компетентності, позитивних особистісних якостей працівників

Управління людськими ресурсами є досить складним і є однією зі складових управління організацією. Складність його полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від усіх інших ресурсів та вимагають особливого підходу і методів управління. Специфікою людських ресурсів є те що, по-перше, люди наділені інтелектом і їх реакція на управління є емоційною, поміркованою, а не механічною, що означає двосторонність процесу взаємовідносин; по-друге, люди постійно вдосконалюються та розвиваються; по-третє, відносини грунтуються на довготривалій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись близько 30-50 років; і останнє – люди приходять в організацію усвідомлено, маючи певні цілі і мотиви.

Стратегічне управління людськими ресурсами включає: використання стратегічного планування; застосування логічного і послідовного підходу до проектування систем роботи персоналу й управління ними, який засновано на політиці зайнятості та стратегії використання людських ресурсів; встановлення паритетності між діяльністю й політикою управління людськими ресурсами та певною, чітко вираженою, стратегією бізнесу; сприйняття працівників даної організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення конкурентної переваги; корпоративну соціальну відповідальність організації, що дає змогу спрямовувати її діяльність в інтересах усіх зацікавлених сторін.

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення підприємства кваліфікованим, лояльним й добре вмотивованим персоналом.

НУБіП України

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «АГРОПРОЕКТ КНЯЖА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агропроект Княжа» (далі – ТОВ «Агропроект Княжа») зареєстровано в м. Шпола Шполянського району Черкаської області. Товариство розташоване в Лісостеповій природно-кліматичній зоні, має вигідну економіко-географічну локацію, оскільки знаходиться в районному центрі, а відстань до обласного центру (м. Черкаси) становить 77,8 км.

Організація є юридичною особою, має розрахункові рахунки в банку, самостійний баланс, замкнуту систему обліку та звітності, печатку з власною назвою. Організація спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Метою діяльності ТОВ «Агропроект Княжа» є отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, заготівлі, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції.

ТОВ «Агропроект Княжа» реалізує свою продукцію та послуги за цінами і тарифами, які встановлює самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України – за державними цінами і тарифами.

Продуктивність виробництва залежить від структури сільськогосподарських угідь, які використовує організація для ведення своєї діяльності та від величини загального земельного фонду. При цьому слід дотримуватись оптимального співвідношення земельних угідь в структурі земель сільськогосподарського призначення. Надмірна їх розораність негативно відображається на виробництві продукції сільського господарства. Тобто, в кожному суб'єкті господарювання повинно бути встановлене оптимальне поєднання ріллі і інших сільськогосподарських угідь.

Структуру земельних угідь ТОВ «Агропроект Княжа» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Агропроект Княжа»*

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	Га	%	Га	%	
Всього сільськогосподарських угідь, га	1498	100,00	1498	100,00	1498	100,00	100,00
у тому числі:							
рілля	1498	100,00	1498	100,00	1498	100,00	100,00

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2022 р. порівняно з 2020 р. площа сільськогосподарських угідь у ТОВ «Агропроект Княжа» не змінилась і становила 1498 га, з яких 100 % – рілля.

Окрім структури сільськогосподарських угідь не менш важливу роль при оцінці ефективності виробництва сільськогосподарської продукції відіграє наявність і використання трудових ресурсів, оскільки саме людина створює кінцевий продукт. В табл. 2.2 наведено динаміку ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Агропроект Княжа».

Згідно даних табл. 2.2, за досліджуваний період показник ефективності використання трудових ресурсів знизився з 0,98 у 2020 р. до 0,99 у 2022 р., в той час як середньорічна чисельність працівників зменшилась на 0,96 %. В період з 2020 р. по 2022 р. спостерігається зменшення працівників у рослинництві на 3,03 %, а в тваринництві кількість працівників збільшилась на 0,92 %. Варто відмітити, що за досліджуваний період кількість

відпрацьованих люд.-год. зменшилась на 0,87 %. Коефіцієнт використання трудових ресурсів протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 0,85%, що підтверджує про незначне збільшення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Агропроект Княжа».

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Агропроект Княжа»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	208	206	206	99,04
у тому числі : у рослинництві	99	94	96	96,97
у тваринництві	109	112	110	100,92
Відпрацьовано всього люд.-год.	408560,80	406402,70	405021,70	99,13
у тому числі: у рослинництві	195668,54	188419,34	189206,10	96,70
у тваринництві	212892,26	217983,36	215815,60	101,37
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,99	0,99	100,85

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Наступ етапом нашого дослідження є аналіз забезпечення ТОВ «Агропроект Княжа» основними виробничими засобами та їх використання (табл. 2.3).

Як видно з даних табл. 2.3, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «Агропроект Княжа» вартість основних виробничих засобів не значно зменшилась, на 0,45 %, зокрема на 1 га с.-г. угідь – на 0,45%, а на 1 середньорічного працівника збільшилась на 0,52 %. Норма прибутку у 2022 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 14.95%.

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності використання основних виробничих засобів у ТОВ «Агропроект Княжа»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн:	6284,00	6123,00	6256,00	99,55
на 1 га с.-г. угідь	4,19	4,09	4,18	99,55
на 1 середньорічного працівника	30,21	29,72	30,37	100,52
Норма прибутку, %	155,08	162,24	140,12	-14,95

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Для проведення подальшого дослідження необхідно визначити спеціалізацію ТОВ «Агропроект Княжа». Спеціалізація – це перевага у розвитку однієї або кількох галузей, що спеціалізуються у виробництві певної продукції. Спеціалізацію можна визначити проаналізувавши структуру грошових надходжень від реалізації. Спеціалізація визначається за головними галузями. Головною називають галузь, частка якої в грошових надходженнях організації перевищує 20 %. Галузі, частка яких знаходиться в межах від 10 % до 20 % – такі, що розвиваються [18].

В табл. 2.4 наведено структуру грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Агропроект Княжа».

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2022 р. порівняно з 2020 р. виручка від реалізації продукції рослинництва зменшилась на 6,63 %. Щодо продукції тваринництва, то виручка від її реалізації за 2020-2022 рр. зменшилася на 5,15 %.

НУБіП України

Таблиця 2.4

Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Агропроект Княжа»*

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Зернові та зернобобові, з них:	187,90	0,52	12437,60	33,72	325,55	0,95	173,26
кукурудза на зерно	187,90	0,52	80,90	0,22	189,10	0,55	100,64
пшениця озима	-	-	12356,70	33,50	136,45	0,40	-
Соняшник	30540,15	83,87	18654,40	50,56	28374,85	83,25	92,91
Інша продукція рослинництва	26,15	0,07	17,20	0,05	15,70	0,05	60,04
Всього по рослинництву	30754,20	84,46	31109,20	84,32	28716,10	84,25	93,37
Велика рогата худоба	1023,50	2,81	1134,40	3,08	1011,00	2,96	98,78
Свині	923,00	2,54	897,50	2,43	803,40	2,36	87,04
Молоко	3702,00	10,16	3743,00	10,14	3543,90	10,40	95,73
Інша продукція тваринництва	10,00	0,03	11,00	0,03	9,00	0,03	90,00
Всього по тваринництву	5658,50	15,54	5785,9	15,68	5367,30	15,75	94,85
Продукція сільського господарства і послуги – всього	36412,70	100,00	36895,10	100,00	34083,40	100,00	93,60

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

НУБіП України

Одним із важливих етапів дослідження є оцінка показників економічної ефективності діяльності ТОВ «Агропроект Княжа» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників економічної ефективності діяльності ТОВ «Агропроект Княжа»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції тис. грн:	31712,80	30246,70	35112,90	110,72
на 1 га с.-г. угідь	21,17	20,19	23,44	110,72
на 1 працівника	152,47	146,83	170,45	111,80
Прибуток, тис. грн:	9745,00	9934,00	8766,00	89,95
на 1 га с.-г. угідь	6,51	6,63	5,85	89,95
на 1 працівника	46,85	48,22	42,55	90,83
Повна собівартість продукції, тис. грн	28219,00	30212,00	34076,00	120,76
Рівень рентабельності (збитковості), %	34,53	32,88	25,72	-8,81

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

З аналізу даних табл. 2.5 видно, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. у ТОВ «Агропроект Княжа» вартість валової продукції зросла на 10,72 %, зокрема вартість валової продукції, яка припадає на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 10,72 %, а на 1 працівника – на 11,80 %. Порівнюючи прибуток, який організація ортимала в 2022р. і в 2020 прослідковується його зменшення.

В ході дослідження було проаналізовано структуру управління ТОВ «Агропроект Княжа» (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Агропроект Княжа»*

Примітка. *Побудовано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України

Таким чином, структура управління є невід'ємним елементом системи менеджменту організації і системи комунікацій. Структура управління повинна сприяти досягненню цілей організації через встановлення прав, відповідальності кожної структурної одиниці за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління. Найраціональнішою слід вважати таку структуру управління, яка сприяє ефективній взаємодії між структурними підрозділами організації та її комунікацію із зовнішнім середовищем.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «Агропроект Княжа»

Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування організації тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу персоналу організації передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

У табл. 2.6 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за віком.

Як свідчать дані табл. 2.6, у ТОВ «Агропроект Княжа» протягом 2020-2022 рр. у структурі управлінського персоналу переважають працівники віком від 30 до 39 років, кількість яких у 2022 р. порівняно з 2020 р. не зросла. Дещо меншу частку становлять працівники віком від 40 до 49 років. В загальному за досліджуваний період їх кількість зменшилася на 10.5 %. Спостерігається збільшення у ТОВ «Агропроект Княжа» частки працівників віком від 18 до 29 років з 10 осіб у 2020 р. до 11 осіб у 2022 р. Кількість працівників від 50 років до пенсійного віку протягом 2020-2022 рр. залишається незмінною. Варто зазначити, що у 2022 р. в організації працювала одна особа пенсійного віку. Щодо загальної кількості

управлінських працівників, то за три роки спостерігається їх зменшення на 1,5 %.

Таблиця 2.6

Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за віком*

Вікові категорії	Роки						
	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020 р.
	кіль-кість, осіб	%	кіль-кість, осіб	%	кіль-кість, осіб	%	
Молодь віком 18–29 років	10	14,7	10	14,5	11	16,4	110,0
30–39 років	34	50,0	35	50,7	34	50,7	100,0
40–49 років	19	27,9	20	29,0	17	25,4	89,5
50 передпенсійні роки	4	5,9	4	5,8	4	6,0	100,0
Пенсійні роки	1	1,5	0	-	1	1,5	100,0
Разом	68	100,0	69	100,0	67	100,0	98,5

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

На рис. 2.2 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за статтю.

Згідно даних рис. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2020–2022 рр. у ТОВ «Агропроект Княжа» переважають управлінські працівники чоловічої статі, частка яких у загальній структурі зменшилася з 58,8 % у 2020 р. до 56,7 % у 2022 р. Варто відмітити, що частка управлінських працівників жіночої статі протягом досліджуваного періоду збільшитась майже на 2,0 відсоткових пункти.

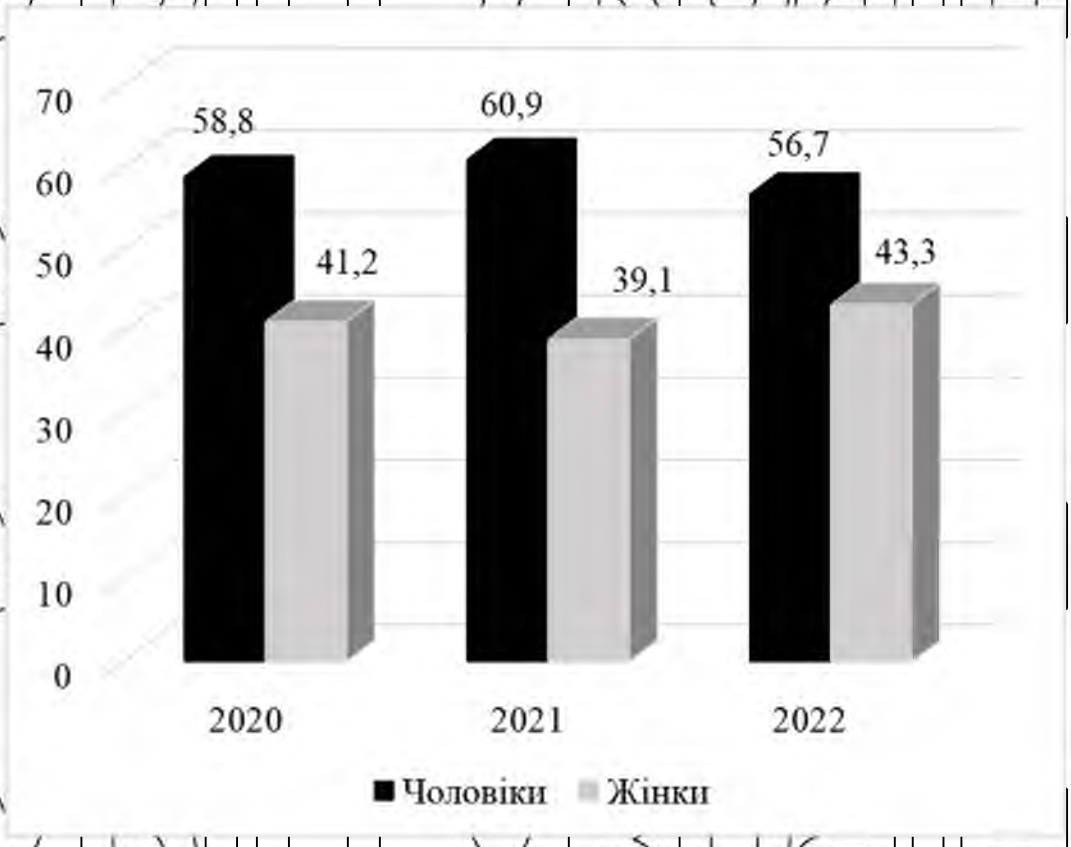

Рис. 2.2. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за статтю*

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

На рис. 2.3 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за рівнем здобутої освіти.

Згідно даних рис. 2.3, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «Агропроект Княжа» працює більше управлінських працівників з повною вищою освітою, дещо менше – з базовою. Зокрема, у 2022 р. частка управлінських працівників у досліджуваній організації з наявністю повної вищої освіти становила 65,7 %, а з наявністю базової вищої освіти – 34,3 %.

НУБіП України

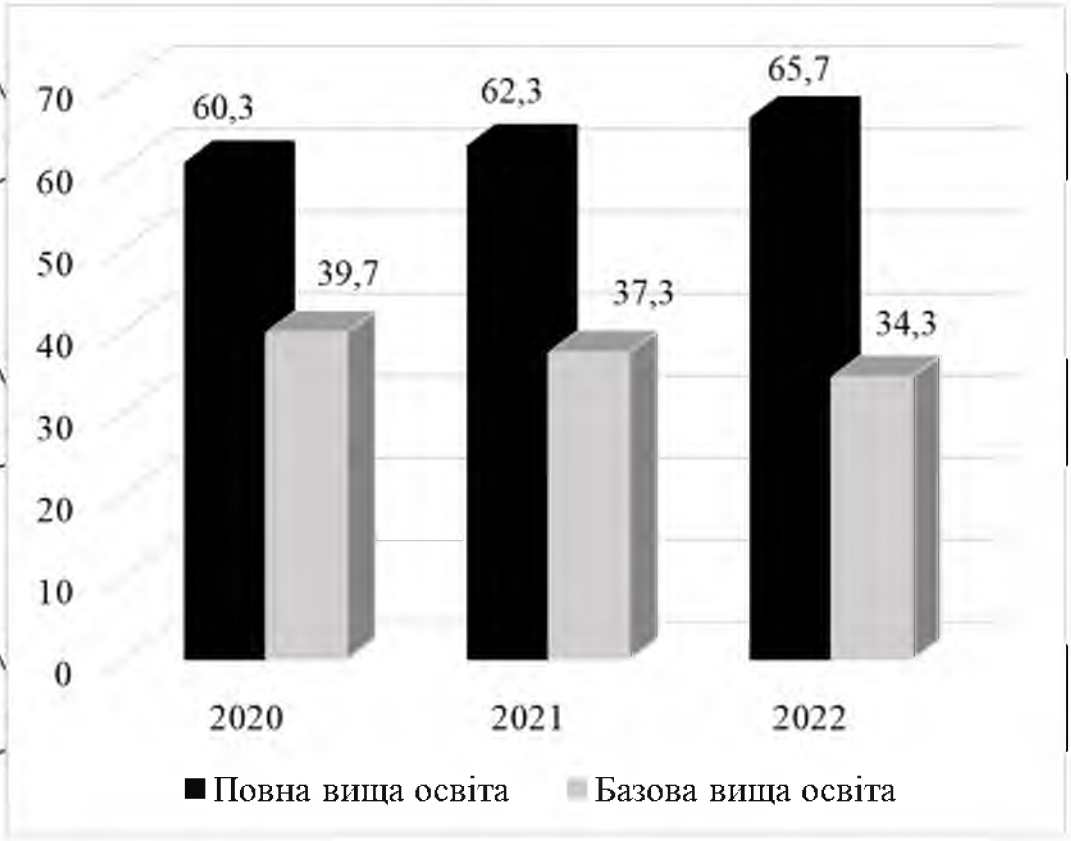

Рис. 2.3. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» за рівнем освіти*

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз якісного складу управлінського персоналу підрозділів ТОВ «Агропроект Княжа» (табл. 2.7).

Як свідчать дані табл. 2.7, у ТОВ «Агропроект Княжа» станом на 2022 рік зайняті всі управлінські посади, необхідні згідно штатного розпису, що свідчить про повну забезпеченість організації людськими ресурсами. Середній вік управлінських працівників в організації складає 41 років, а середній стаж роботи – 16,2 роки. Серед службовців працює 44 чоловіків і 23 жінки, з яких повну вищу освіту має 44 особи, а базову вищу освіту – 24 особи.

Таблиця 2.7

Аналіз якісного складу управлінського персоналу підрозділів ТОВ «Агропроект Княжа» за 2022 рік*

Посадові групи, відділи, підрозділи	Потреба згідно штатного розпису	Наявна чисельність працівників	Середній вік	Середній стаж роботи	Співвідношення чоловіків до жінок	Співвідношення освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти : першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Адміністрація	2	2	41	16,2	2:0	2:0
Фінансово-економічний відділ	7	7	38	14,3	2:5	7:0
Юридичний відділ	2	2	43	17,5	2:0	2:0
Відділ кадрів	3	3	54	22,7	0:3	2:1
Відділ постачання	5	5	31	5,6	4:1	3:2
Відділ збуту	4	4	29	3,4	3:1	3:1
Інженерно-технічний відділ	11	11	51	18,9	11:0	7:4
Агрономічна служба	15	15	39	14,2	9:6	9:6
Зооветеринарна служба	14	14	48	16,8	4:10	7:7
Відділ охорони праці	2	2	38	14,7	1:1	1:1
Склади	2	2	40	17,4	0:2	1:1
Всього	**67**	**67**	**41**	**14,7**	**38:29**	**44:23**

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

НУБіП України

НУБіП України

Аналіз якісного складу персоналу включає розрахунок показника якості розстановки кадрів за посадами. Вихідні дані для розрахунку показника якості розстановки кадрів у ТОВ «Агропроект Княжа» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у ТОВ «Агропроект Княжа» у 2022 році*

Показники	Посади, які вимагають Другого (магістерського) рівня вищої освіти	Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	Не вимагають наявності ВО	Всього
Кількість посад згідно штатного розпису	52	15	-	67
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- Другий (магістерський) рівень вищої освіти	44	-	-	44
- Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	8	15	-	23
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього:	**52**	**16**	**-**	**67**

Примітка. *Розраховано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Проаналізувавши дані табл. 2.8 можна зробити висновок, що згідно штатного розпису ТОВ «Агропроект Княжа» необхідно 67 управлінських працівники, з яких 52 з другим (магістерським) рівнем вищої освіти і 15 – з першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Фактична чисельність управлінських працівників організації становить 67 особи, 44 з яких мають повну вищу освіту і займають посади, що потребують наявності повної вищої освіти, а 15 осіб, що мають базову вищу освіту, займають посади, що потребують базової вищої освіти. 8 працівників з базовою вищою освітою займають посади, які потребують повної вищої освіти.

На основі даних табл. 2.8 було розраховано наступні показники:

- рівень забезпеченості управлінськими працівниками, який визначається відношенням кількості посад зайнятих працівниками до кількості посад згідно штатного розпису, у відсотках [32] (формула (2.1)):

$$Р_{заб} = 67/67*100\ \% = 100\ \%; \quad (2.1)$$

- кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад зайнятих працівниками з повною освітою і базовою вищою освітою до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності повної і базової вищої освіти, у відсотках [32] (формула (2.2)):

$$К_р = (44+23)/(52+15)*100\ \% = 100\ \%; \quad (2.2)$$

- якість розстановки кадрів за посадами визначається відношенням суми кількості працівників, які мають повну вищу освіту і займають посади, що потребують наявності повної вищої освіти, і кількісті працівників, які мають базову вищу освіту і займають посади, що потребують наявності базової вищої освіти, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності повної і базової вищої освіти, у відсотках [32] (формула (2.3)):

$$Я_{р.к.п} = (44+15)/(52+15)*100\ \% = 88,1\ \%; \quad (2.3)$$

Отже, можна зробити висновок, що якість розстановки кадрів у ТОВ «Агропроект Княжа» – висока (88,1 %). Проте, восьмеро працівників, які

мають базову вищу освіту, займають в організації посади, які потребують наявності повної вищої освіти. Значення показників кваліфікаційного рівня працівників та рівня забезпеченості кадрами у досліджуваній організації становлять 100 %, що свідчить про достатній рівень спеціалістів у ТОВ «Агропроект Княжа».

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз плинності персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа». Даний аналіз було проведено на основі наступних показників: внутрішній оборот, оборот за наймом, оборот за звільненням, оборот зовнішній, коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.

За 2022 рік у ТОВ «Агропроект Княжа» було прийнято на вакантні посади – 6 працівників, 2 – перевели на керівні посади, 3 – пішли на службу у Збройні сили України, 1 – звільнився за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 206 особи.

Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників [32] (формула (2.4)):

$$О_{вн} = 2/206*100\ \% = 0,97\ \%; \quad (2.4)$$

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників [32] (формула (2.5)):

$$О_{найм} = 6/206*100\ \% = 2,91\ \%; \quad (2.5)$$

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників [32] (формула (2.6)):

$$О_{зв} = 1/206*100\ \% = 0,49\ \%; \quad (2.6)$$

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням [32] (формула (2.7)):

$$О_{зов} = 2,91\ \% + 0,49\ \% = 3,40\ \%, \quad (2.7)$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми

працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників [32] (формула (2.8)):

$$К_{пл} = 1/206*100\% = 0,49\ \%, \quad (2.8)$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспикової чисельності, розраховується у відсотках [32] (формула (2.9)):

$$К_{зм} = 1/206*100\% = 0,49\ \% \quad (2.9)$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2022 рік у ТОВ «Агропроект Княжа» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 0,97 %. Більше працівників було прийнято на посади, ніж звільнено, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом (2,91 %) і коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (0,49 %). За 2022 рік плинність персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа» – 0,49 %. В цілому, організація забезпечена необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

2.3. Управління людськими ресурсами в ТОВ «Агропроект Княжа»

ТОВ «Агропроект Княжа» керує директор. Він здійснює керівництво організацією в цілому, тобто репрезентує її в будь-яких проєктах, розпоряджається в межах чинного законодавства майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Також, директору належить функція прийняття рішення щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агропроект Княжа» шляхом зміни або зміцнення конкурентної стратегії організації.

На рис. 2.4 зображено організацію процесу управління людськими ресурсами у ТОВ «Агропроект Княжа».

Директор ТОВ «Агропроект Княжа» здійснює безпосереднє управління організацією на підставі контракту (договору, угоди), укладеного із власником, в якому визначаються: права сторін, строки контракту (договору, угоди), обов'язки і відповідальність директора організації перед власником,

умови його матеріального забезпечення й звільнення з посади, з урахуванням гарантій, передбачених контрактом та законодавством України.

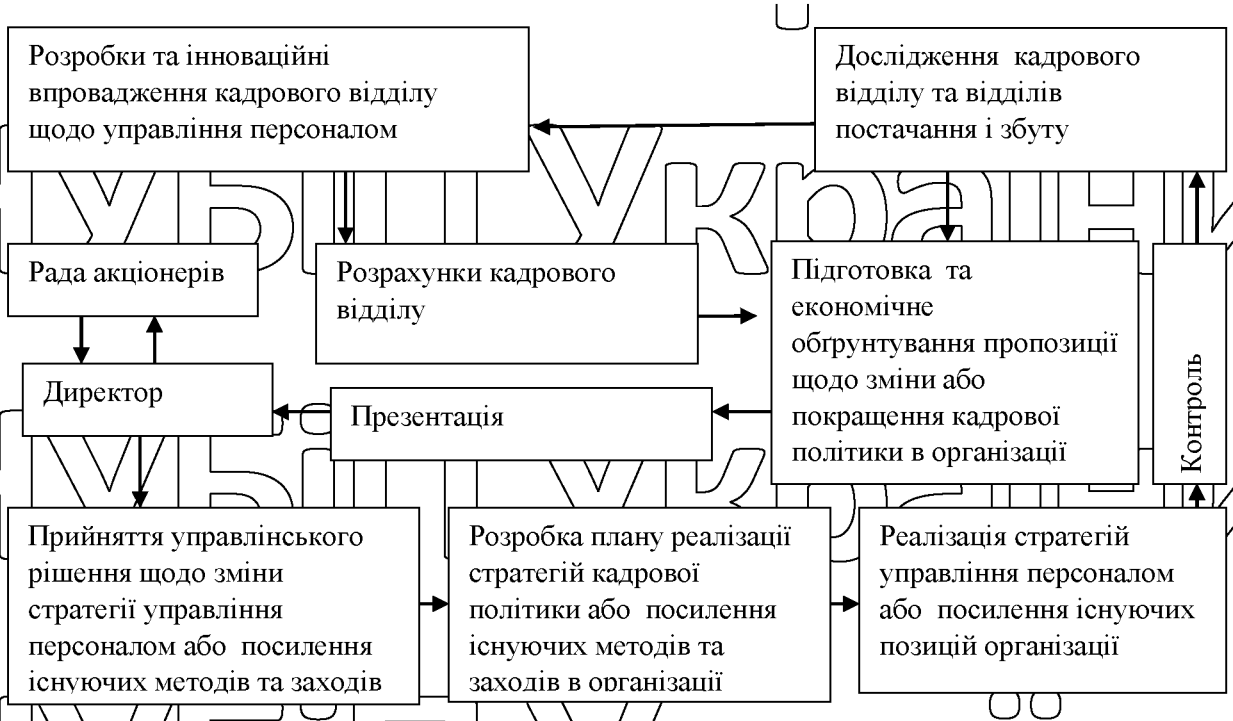

Рис. 2.4. Організація процесу управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа»*

Примітка. *Розроблено за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

На директора ТОВ «Агропроект Княжа» покладено наступні обов'язки:

- вирішення питань діяльності організації за винятком питань, віднесених Статутом до виключної компетенції власника;

- без довіреності діє від імені організації, представляє її інтереси в органах державної влади та управління, компаніях і підприємствах;

- за зразком типової угоди та згідно до тарифів, що затверджені власником, укладає від імені організації угоди про надання послуг;

- укладає інші угоди, що відповідають меті та предмету діяльності ТОВ«Агропроект Княжа», та не перевищують за суму 30 000 (тридцяти тисяч)

гривень;

- здійснює найм і звільнення працівників організації;
- відкриває у банках поточні та інші рахунки, видає доручення;
- приймає рішення щодо укладання угод згідно Статуту.

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок, що директор ТОВ «Агропроект Княжа» здійснює управління всією бізнес-діяльністю організації; несе відповідальність за затвердження бюджету ТОВ «Агропроект Княжа»; визначає стратегічні напрямки діяльності, які передбачають орієнтацію на певний сегмент ринку тощо.

Управління персоналом здійснюється кадровим відділом ТОВ «Агропроект Княжа». Схематично система управління зображена на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Схематична система управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа»*

Примітка. *Систематизовано за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

Діяльність кадрового відділу ТОВ «Агропроект Княжа» регламентується Положенням про відділ кадрів.

Процедура найму та відбору персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа» проводиться за схемою, наведеною на рис. 2.6.

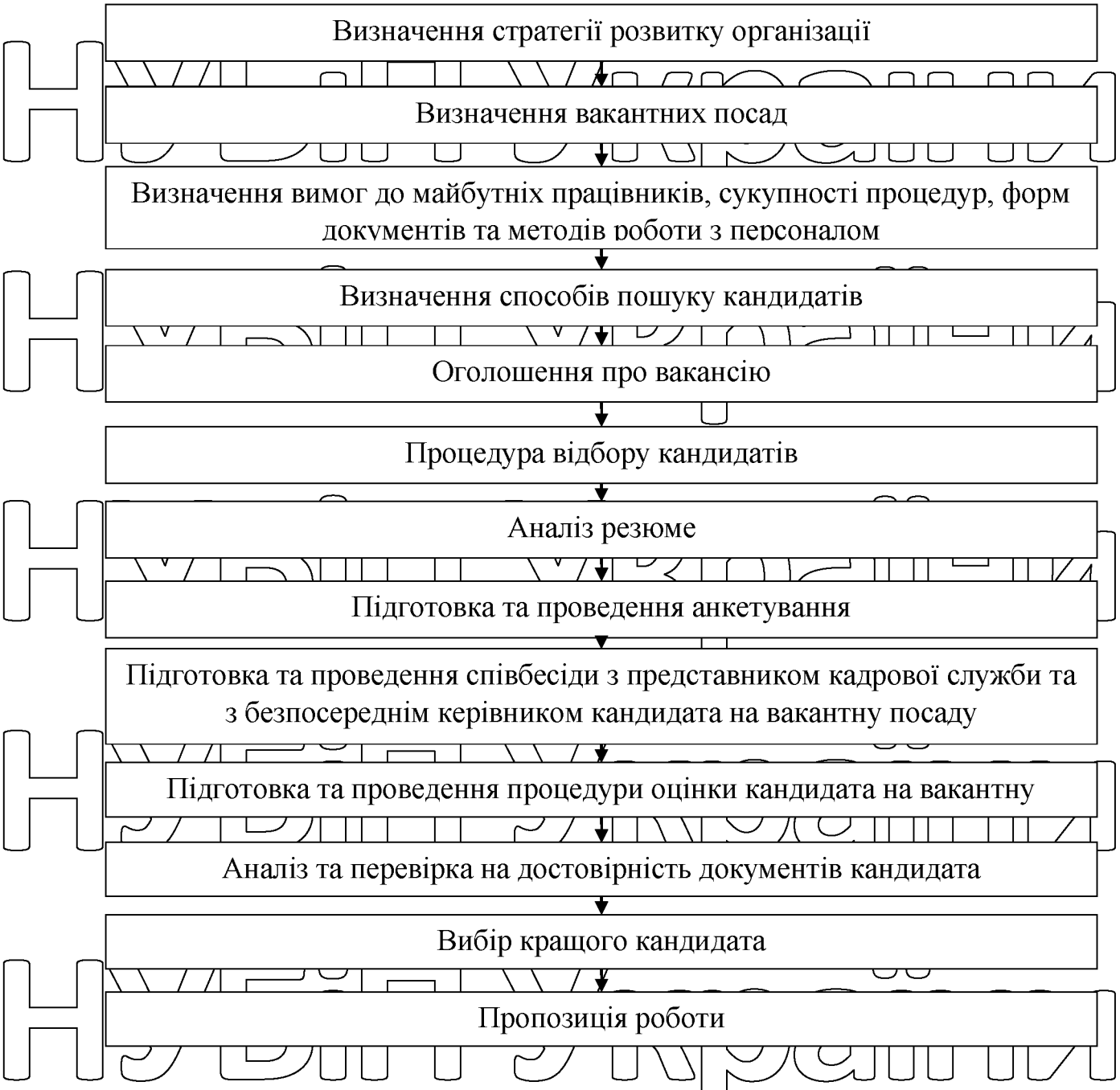

Рис. 2.6. Алгоритм процедури найму та відбору персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа»*

Примітка. *Розроблено за даними ТОВ «Агропроект Княжа»

НУБіП України

Головним елементом системи управління персоналом ТОВ «Агропроект Княжа» є правильність набору та відбору персоналу. Набір – це один із складових елементів управління персоналом, який включає комплекс заходів щодо залучення працівників відповідної кількості, кваліфікації, та якості для досягнення поставлених цілей та завдань. Відбір персоналу – це процес аналізу професійних, соціальних, психологічних та моральних якостей працівника з метою виявлення його відповідності вимогам до певної посади і відбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце.

Висновки до розділу 2

У ході дослідження встановлено, що протягом 2020-2022 років структура сільськогосподарських угідь в ТОВ «Агропроект Княжа» залишилася незмінною. Коефіцієнт використання трудових ресурсів за досліджуваний період незначно збільшився, що свідчить про незмінність ефективності використання трудових ресурсів організації. У 2022 р. ТОВ «Агропроект Княжа» спеціалізувалося на рослинництві, частка якого у загальній структурі грошових надходжень від реалізації продукції становила 84,25 %. у 2022 р. порівняно з 2020 р. у ТОВ «Агропроект Княжа» вартість валової продукції зросла на 10,72 %, зокрема вартість валової продукції, яка припадає на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 10,72 %, а на 1 працівника – на 11,80 %. Порівнюючи прибуток, який організація ортимала в 2022р. і в 2020 прослідковується його зменшення.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що основним структурним підрозділом управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа» є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Якість розстановки кадрів у ТОВ «Агропроект Княжа» – невисока (88,1 %). Крім того вісім працівників, які мають базову вищу освіту, займають в

організації посади, які потребують наявності повної вищої освіти. За 2022 рік у ТОВ «Агропроект Княжа» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 0,97 %. Більше працівників було прийнято на посади, ніж звільнено. За 2022 рік плинність персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа» – 0,49 %. В цілому, організація забезпечена необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

Встановлено, що директор здійснює керівництво організацією в цілому, тобто репрезентує її в будь-яких проєктах, розпоряджається в межах чинного законодавства майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Досліджено організацію процесу управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа» та алгоритм процедури найму й відбору персоналу в організації.

НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України

НУБіП України

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АГРОПРОЕКТ КНЯЖА»

3.1. **Удосконалення процесу управління персоналом**

Процес управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа» буде ефективний лише в тому випадку, коли існує взаємозв'язок між стратегією, політикою і системою управління підприємства. За таких умов важливо правильно поставити цілі та вибудувати систему управління людськими ресурсами таким чином, щоб вона працювала на досягнення цієї мети. Процес організації управління людськими ресурсами в ТОВ «Агропроект Княжа» має складається з таких етапів (рис.3.1.).

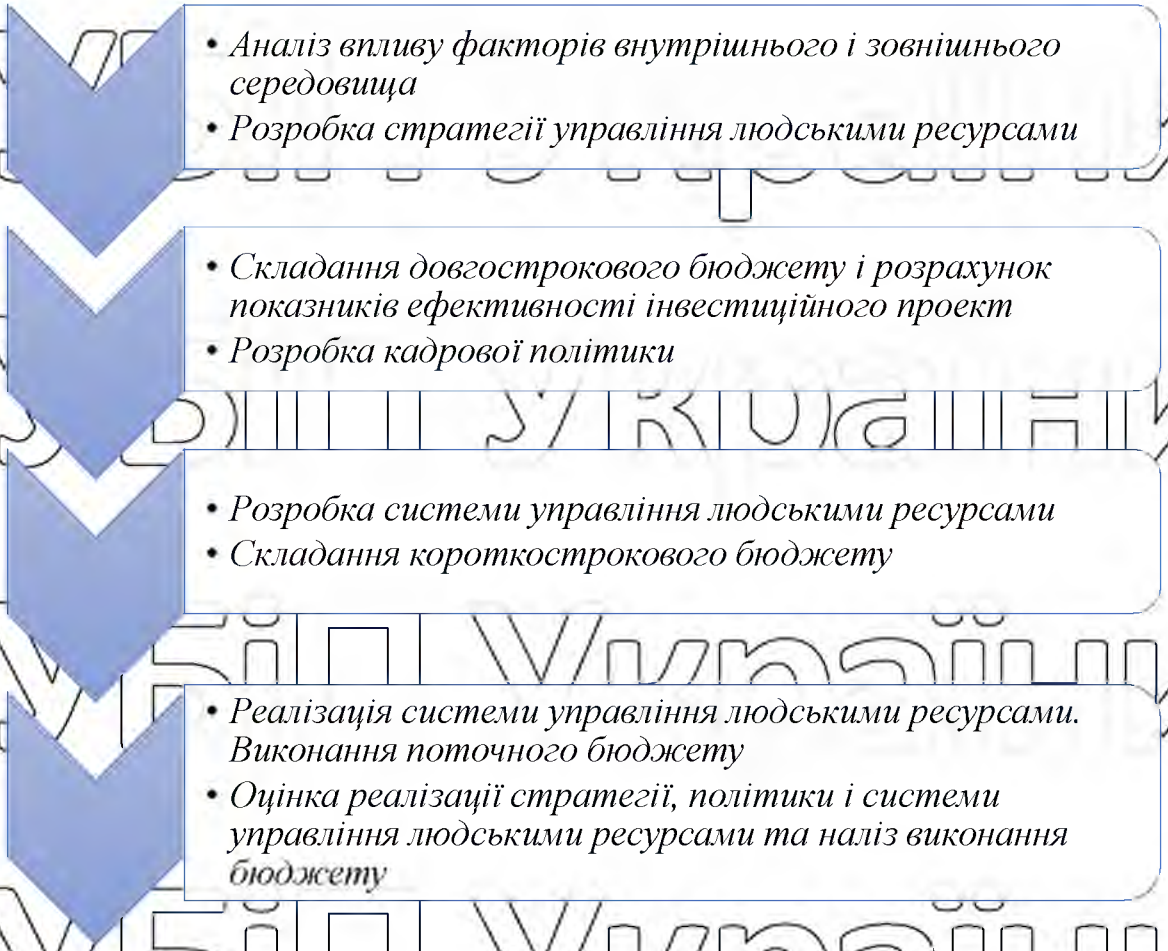

Рис.3.1. Процес організації управління людськими ресурсами*

Примітка. *Сформовано за: [30,41]

Перший етап – це аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Даний аналіз потрібен для правильної постановки цілей і завдань на етапі формування місії організації, її корпоративної стратегії і стратегії управління людськими ресурсами. Проте, буде некоректно враховувати вплив цих чинників лише на початкових етапах. Середовище, в якому діє підприємство, досить динамічне і його зміни, зокрема це стосується факторів зовнішнього середовища, на які підприємство зазвичай не має можливостей впливати, можуть призвести до значних змін в управлінні людськими ресурсами.

На другому етапі відбувається безпосередньо розробка стратегії управління людськими ресурсами. В його основу покладено місію

підприємства, яка служить фундаментом для розробки корпоративної стратегії. За результатами формування корпоративної стратегії йде розробка стратегії у сфері управління людськими ресурсами.

Існує багато різних класифікацій стратегії. З точки зору вибору стратегії управління людськими ресурсами інтерес становить класифікація стратегій підприємства на:

- інноваційну стратегію;
- стратегію мінімізації витрат;
- стратегію поліпшення якості.

За інноваційної стратегії розвитку підприємства система управління людськими ресурсами формується таким чином, щоб на початковому етапі розробки стратегії управління людськими ресурсами керівництво одразу ухвалювало рішення про готовність інвестувати кошти в людський капітал свого підприємства, а якщо дана готовність є, то в якому обсязі і у що саме. Відповідно, наступним етапом по організації управління людськими ресурсами у підприємстві стає визначення бюджету витрат та розрахунок показників ефективності інвестицій у людський капітал.

Стратегія мінімізації витрат використовує один із способів скорочення витрат шляхом оптимізації чисельності персоналу, що часто супроводжується його скороченням. При цьому виникають негативні моменти, такі як порушення нормального ритму роботи, ускладнення стосунків в колективі, а сама програма скорочення персоналу вимагає додаткових коштів.

В разі орієнтації на стратегію поліпшення якості, необхідно передбачити побудову системи стимулювання так, щоб мати можливість забезпечувати максимальну зацікавленість працівників у підвищенні їх якісних показників. Для забезпечення стратегії поліпшення якості персоналу проводять навчання у сфері використання новітніх технологій, сучасних методів вироблення та обробки сировини, використання матеріалів, створення оптимальних умов для інноваційної

діяльності працівників; проведення безперервного оновлення знань і підтримки розвитку.

Третій етап передбачає формування довгострокового бюджету з розрахунком показників ефективності інвестиційного проєкту. Для можливості оцінки вкладень в людський капітал, необхідно виділити витрати на людські ресурси в окрему статтю бюджету підприємства. Останнім часом для більшості наших підприємств питання бюджетування постають особливо актуально. Керівники і фахівці та структурні підрозділи, які працюють у сфері управління людськими ресурсами, формують «центр фінансової відповідальності», а витрати на людські ресурси стають «центром витрат» – ключовим напрямком витрачання матеріально-фінансових ресурсів підприємства.

При розробці і затвердженні стратегії у сфері людських ресурсів більш доречним є формування довгострокового бюджету з використанням метод в програмно-цільового планування (управління за цілями), а при здійснення поточної діяльності – варто формувати короткострокові бюджети (до одного року) з використанням методу бюджетування за статтями витрат. Далі бюджет служитиме основою для розрахунку показників оцінки інвестиційних вкладень у людський капітал.

Наступним важливим етапом є розробка кадрової політики. Стратегія формує лише загальний вектор для напрямку руху підприємства в сфері управління людськими ресурсами. Кадрова політика можна вважати проміжною ланкою між стратегією управління людськими ресурсами та системою управління персоналом підприємства. Саме вона встановлює правила гри в оперативній діяльності. Документом, який відображає кадрову політику підприємства, найчастіше виступає колективний договір.

П'ятий етап – створення системи управління людськими ресурсами. Після того як розроблено стратегію та сформовано кадрову політику підприємства, починається етап розробки системи управління людськими

ресурсами. Даний етап є найоб'ємнішим процесом за кількістю підготовки необхідних документів.

В залежності від того, яку з трьох наведених вище стратегій обрано на підприємстві, буде розставлено акценти в підсистемах (функціях) управління людськими ресурсами. При реалізації всіх трьох стратегій, особливу увагу варто приділити розробці таких підсистем, як використання людського ресурсу, його оцінка і винагорода. Для стратегії «мінімізації витрат» також важливою функцією є комплектування (в даному контексті – звільнення) персоналу, для стратегії «поліпшення якості» важлива функція навчання і розвитку, а при «інноваційній стратегії» зміни охоплюють всі підсистеми системи управління людськими ресурсами.

На шостому етапі відбувається складання короткострокового бюджету, який відображає економічний зміст системи управління людськими ресурсами та формує витрати на її реалізацію

Сьомий етап передбачає безпосередньо реалізацію системи управління людськими ресурсами та виконання поточного бюджету. Етап реалізації системи управління людськими ресурсами є найтривалішим за часом. На цьому етапі дуже важливо, щоб ключові елементи змін, які запроваджують на підприємстві, були доведені до відома усіх працівників. Такий підхід сприяє формуванню ефективної організаційної культури, допомагає усунути невиправдані трудові конфлікти та нівелювати занепокоєння працівників і може допомогти подолати опір змінам. Тоді як відсутність інформації про плановані зміни може призвести до прокрастинації процесу впровадження системи, спровокувати негативну реакцію персоналу і значно погіршити ситуацію в колективі.

Завершальним етапом є оцінка реалізації стратегії, політики і системи управління людськими ресурсами та аналіз виконання бюджету. Безсумнівно, всі процеси має бути оцінено.

На етапі розробки системи управління людськими ресурсами варто акцентувати увагу на основних елементах, які повинна включати в себе

система ефективного управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа» (рис.3.2).

Рис. 3.2. Елементи системи ефективного управління персоналом*

Примітка.* Сформовано за: [8, 42]

Успішна діяльність будь-якого підприємства (організації, фірми) забезпечується працівниками, зайнятих на ньому. Саме тому у сучасній концепції управління підприємством докорінно змінено вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом, які покликані підвищити ефективність виробництва та покращити умови конкурентоспроможності підприємства.

Персонал (в д лат. persona – особистість) – це загальна сукупність усіх працівників підприємства, які зайняті трудовою діяльністю, а також тих, що входять до складу штату.

Управління персоналом безпосередньо пов'язане з використанням можливостей працівників задля досягнення цілей організації. Управляти персоналом означає здійснювати планування, організовувати, забезпечувати

мотивацію і контроль за формуванням, розподілом, використанням та перерозподілом кадрів.

Процедурі підбору, відбору та найму персоналу відведено одну з найважливіших ролей в управлінні персоналом. Чим ретельніше та якісніше буде підбиратися персонал, тим ефективнішою буде робота організації.

Обрана система управління персоналом організації безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом. Під системою управління слід розуміти упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють незалежно один від одного, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Особливе місце у діяльності будь-якого підприємства посідають підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Навчання персоналу – це набуття персоналом навичок, які необхідні для досягнення цілей організації. Цей процес на підприємстві може забезпечуватися різними видами і формами навчання [4]. Зокрема, підвищення кваліфікації допомагає поглибити професійні знання, уміння і навички, які були отримані в процесі підготовки. Система управління підвищенням кваліфікації грунтується на наступних принципах:

– планомірного, системного та безперервного розширення знань;

– періодичного і обов'язкового навчання;

– розподілу навчальних планів і програм за категоріями працівників;

– забезпечення безперервного навчального процесу [41].

На успіх виробничої діяльності підприємства великою мірою впливає кадрова політика підприємств. Її головним завданням є забезпечення кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації. Реалізація даної кінцевої мети передбачає виконання відповідних функцій, які становлять систему ключових елементів управління персоналом підприємства.

Незалежно від галузі виробництва, розміру підприємства, номенклатури і обсягу продукції, яка випускається, структура персоналу повинна завжди бути дієздатною, мобільною, ефективною в управлінні, мати змогу

забезпечувати оперативне і точне вирішення повсякденних проблем і ситуацій, що виникають в процесі виробництва. Відповідно, структура персоналу підприємства будується згідно поставленої мети виробничої діяльності та залежить від багатьох факторів. Створити єдину структуру для різних типів виробництва практично неможливо. Кожне виробництво має свою унікальну специфіку та потребує створення своєї власної структури управління персоналом. Для того, щоб структура персоналу була раціональною та ефективною, потрібно її обґрунтувати, базуючись на кінцевому результаті діяльності підприємства – його прибутковості та рентабельності.

Саме персонал у сучасних умовах становить найбільш дороговартісний капітал, яким володіє підприємство [60]. Розвиток науково-технічного прогресу і пов'язаного з ним різкого збільшення частки наукомістких технологій, обумовив зростання вимог до професійних, соціально-психологічних та культурно-етичних якостей працівника. Ефективність управління персоналом, як особлива функція діяльності, пов'язана з наймом працівників, їх навчанням, оцінкою та оплатою їхньої праці, є важливою передумовою ефективного функціонування та розвитку виробництва [2].

Головною метою ефективного управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства та їх професійна і соціальна адаптація. Будь-яка організаційно-управлінська діяльність, а насамперед мотиваційна, загалом спрямована на активізацію всіх потенційних внутрішніх ресурсів працівників та їх максимально ефективне використання.

Зарубіжний досвід свідчить, що система управління повинна бути достатньо жорсткою і здатною здійснювати належний ієрархічний контроль. Він передбачає впровадження центрального управління, яке координує технічну політику, фінанси, маркетинг, рекламу, підготовку і розстановку кадрів та контроль інших показників. Розвинені країни приділяють велику

увагу забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу організації та системі оцінювання різних категорій персоналу.

3.2. Удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами

До ключових ознак стратегічного управління людськими ресурсами, які яскраво вирізняють його від традиційних підходів, в першу чергу, є його інтегрованість із загальною організаційною стратегією управління, а також органічний взаємозв'язок усіх напрямків управлінської політики із застосуванням відповідних практик і процедур у сфері людських ресурсів згідно обраного стратегічного імперативу (основній вимозі загальної стратегії до управління персоналом).

Варто розглянути ці ознаки детальніше. Зв'язок стратегічного управлінням організації та стратегічного управлінням її людськими ресурсами називається вертикальним і може забезпечуватися різними способами. На основі моделі Торрінгтона і Холла (1998) виявлено п'ять можливих видів такого зв'язку (рис.3.3.)

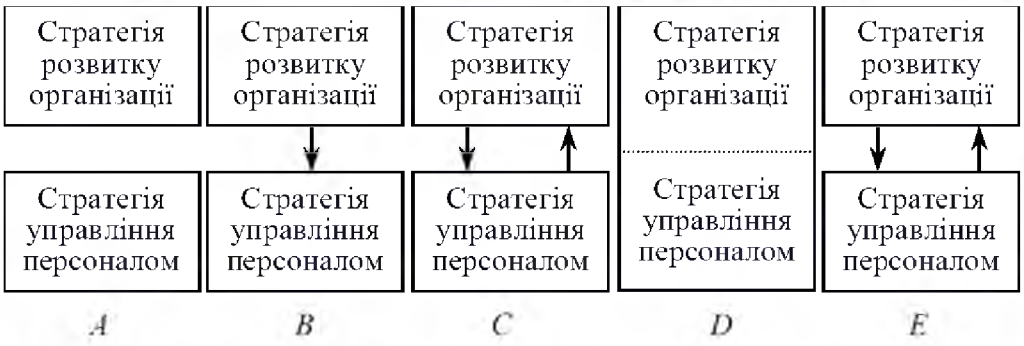

Рис.3.3. П'ять видів вертикального взаємозв'язку*

Примітка.* Джерело: [49]

Аналізуючи випадок *A* можна зробити висновок, що стратегічне управління і управління персоналом відокремлені. Між ними існують суто адміністративні відносини, а діяльність з управління персоналом зосереджена лише на повсякденній роботі. У цій комбінації фахівці відділу кадрів ніколи не залучаються до формування стратегічного плану розвитку організації. Випадок *B* показує односторонній зв'язок, за якого стратегічні плани

розробляються без участі відділу кадрів. Однак, організація визнає роль кадровиків у реалізації стратегій: зазвичай їм доручаються завдання, виконання яких необхідне для досягнення стратегічних цілей. Але всупереч очікуванням, односторонній зв'язок стає на заваді успіху.

Двосторонній зв'язок (випадок ***C***) вказує на те, що проблемам розвитку людських ресурсів приділяється увага вже на стадії формування та дизайну загальної стратегії організації. Інтеграція досягається послідовно у три етапи: на початковому етапі стратегічний менеджмент інформує кадровий підрозділ про можливі альтернативні стратегії розвитку. Після цього спеціалісти з управління персоналом аналізують можливості та обмеження людських ресурсів щодо здійснення запропонованих стратегій та надають результати аналізу вищому керівництву компанії. Після прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, сформований стратегічний план доводиться до фахівців з управління персоналом, які розробляють спеціалізовані програми для його втілення. Таким чином, встановлюється двосторонній зв'язок, або зв'язок-діалог стратегічного управління організацією з її людськими ресурсами.

Досить гармонійним виглядає випадок ***D*** — так званий інтегрований або цілісний зв'язок. Динамічність і багатогранність, заснована на тривалій, постійній взаємодії стратегічного менеджменту та служби управління персоналом є характерною особливістю даного зв'язку, замість сумісних і послідовних дій відповідних підрозділів. Зазвичай спеціалісти з управління персоналом є учасниками стратегічного комітету компанії, які беруть участь як у формуванні, так і в реалізації обраних стратегій компанії на практиці. Разом із кадровою службою спеціалісти зі стратегічного менеджменту розробляють місію організації, надаючи їй зрозумілої для співробітників форми, а згодом транслюють її кожному співробітнику, пояснюючи зв'язок між його щоденними трудовими обов'язками та загальною місією і стратегічними завданнями організації. Ще один внесок служби управління персоналом у формування стратегії організації полягає в участі у стратегічному аналізі її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх

можливостей і загроз у контексті формування та використання людських ресурсів. Цей етап забезпечує аналіз трудових показників діяльності підприємства, здійснює пошук резервів підвищення продуктивності роботи та вивчає шляхи оптимізації витрат на персонал. Паралельно проводиться дослідження стану і динаміки ринку праці в розрізі професій, в яких зацікавлена компанія в аспекті її стратегічного курсу. Як ще одну перевагу служби управління персоналом можна відзначити її участь у виборі найкращої альтернативи для стратегічного розвитку організації.

П'ятий вид зв'язку (випадок ***E***) поки не набув поширення. Лише винятково успішні компанії розвинених країн світу формують стратегії знизу, серед талановитого та ініціативного персоналу, який ототожнює свої особисті цілі з цілями розвитку компанії та вважають її усіх найвищою формою самовияву. Організаційна культура, заснована на такій відчайдушній відданості, дозволяє сформувати загальну стратегію шляхом акумуляції синергетичного ефекту спільноспрямованих думок, сподівань, очікувань і дій персоналу. Стратегічний комітет організації у даному випадку покликаний здійснювати експертизу представлених пропозицій [49].

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що ключовою ознакою стратегічного управління людськими ресурсами виступає взаємозв'язок усіх процесів та взаємодія субпроцесів управління персоналом. Стратегічна єдність вказаних процесів, насамперед, полягає в їх спрямуванні на підтримку, розвиток та забезпечення реалізації організаційної стратегії. В такому випадку діяльність з управління персоналом трансформується у функцію стратегічного менеджменту, а її головними завданнями стають:

- участь у розробці та реалізації стратегічного плану розвитку організації;
- забезпечення стратегічного аналізу наявних людських ресурсів організації та зовнішнього ринку фахівців з необхідним професійним профілем;
- забезпечення організації компетентним персоналом, який відповідає стратегічним завданням компанії;
- оцінка та розвиток персоналу, винагорода за проявлені здібності, виконані

завдання й отримані результати діяльності;

• визначення індивідуального внеску працівника в досягнення стратегічних пріоритетів та примноження цінностей організацій;

• формування організаційної культури, яка спрямована на вияв стратегічного мислення і генерування нових ідей та створення простору для їх своєчасної й ефективної реалізації.

У відповідності новим цілям стратегічного управління людськими ресурсами відбувається трансформація самого змісту його основних процесів. За умов стратегічного розвитку відбір персоналу переорієнтовується з розв'язання поточних кадрових проблем на задоволення перспективних потреб організації і пошук відповідних умінь, навичок та здібностей персоналу, потреба в яких може виявитися у майбутньому під час проведення організаційних змін. Фокус пошуку претендента на посаду зміщується з оцінювання його специфічних рис на оцінювання універсальних характеристик, оскільки для реалізації стратегій необхідні різнобічні здібності і навички задля швидкої адаптації до виконання нових завдань

За умов стратегічного управління персоналом, де передбачено вироблення стану постійної готовності організації та її працівників до швидкої зміни умов зовнішнього середовища, відбувається трансформація змісту, форми та методів розвитку персоналу. На перший план виходять регулярні тренінги здібностей і навичок, які потрібні для виконання майбутніх завдань. Активно розвивається коучинг, секондмент, ротація кадрів. Акцент робиться на формуванні та розвитку компетенцій, що можуть вигідно вирізняти організацію серед інших.

Стратегічний підхід до управління персоналом вимагає перетворення організації на таку, що постійно навчається, оскільки лише за таких умов є вірогідність готовності до різноманітних викликів оточення.

За умов стратегічного управління істотних змін зазнають акценти оцінювання персоналу. Його об'єктом стають не результати діяльності, досягнуті в минулому, а потенціал працівників та їх можливий майбутній

внесок у реалізацію стратегічних завдань. Особливої цінності набувають такі риси, як стратегічне мислення, здатність до швидкої адаптації змінам та універсальність умінь і навичок. Відтак, відбувається перехід від оцінювання за результатами до оцінювання за компетенціями.

Такі нові принципи простежуються і в підходах до стратегічної винагороди персоналу. Запроваджується система винагород, яка спрямована на «перспективу» та задовольняє стратегічні вимоги. Така стратегічна мотивація спрямована на отримання довгострокових ефектів і визнання заслуг тих співробітників, які забезпечують досягнення стратегічних пріоритетів розвитку організації [13].

До ще одного аспекту стратегічної єдності усіх процесів управління персоналом можна віднести так зване «горизонтальне вирівнювання», яке передбачає взаємопов'язаність усіх процесів управління персоналом зі спільною метою. Задля забезпечення необхідної єдності варто обрати стратегічний імператив, який є основною вимогою стратегічного управління організацією відносно її кожної підсистеми. У даному контексті, під стратегічним імперативом можна розглядати будь-який стратегічно важливий орієнтир для організації, який формує ключову вимогу до персоналу з боку обраної стратегії. Саме під цей імператив повинні налагоджуватися всі кадрові політики, процеси, програми та процедури. Якщо за стратегічний імператив взяти ефективність праці, тоді підбір, розвиток, оцінка та винагорода персоналу трансформуються таким чином, щоб реалізувати дану вимогу (рис. 3.4).

НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України

Рис.3.4. Горизонтальне вирівнювання процесів управління персоналом на основі стратегічного імперативу «ефективність»*

Примітка.* Джерело: [49]

Агломерація управління персоналу з організаційною стратегією (вертикальне вирівнювання) та внутрішній взаємозв'язок усіх управлінських кадрових процесів і практик (горизонтальне вирівнювання) формують основні атрибути моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Останню можна подати у вигляді процесної моделі з відповідними елементами й етапами (рис. 3.5.).

НУБіП України

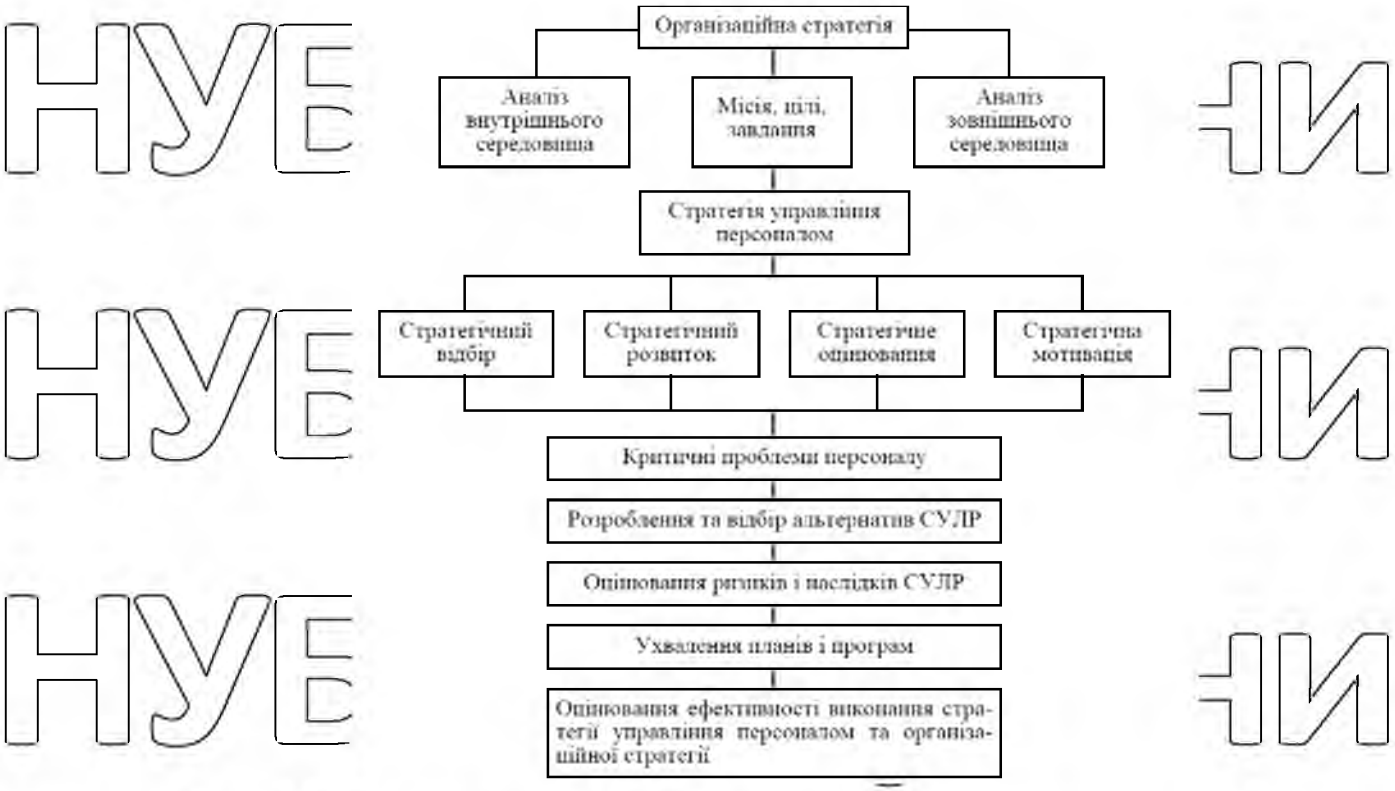

Рис. 3.5. Модель стратегічного управління людськими ресурсами*

Примітка * Джерело: [48]

Рис. 3.5 представляє стратегічне управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління організацією і характеризує його є як один з найважливіших його компонентів. Дана модель подає узагальнене уявлення про процес стратегічного управління людськими ресурсами. Для конкретизації її змісту і можливостей практичного застосування використовують концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом та їх порівняльну характеристику.

Отже, в будь-якій управлінській сфері стратегія визначає основний вектор руху до майбутнього образу компанії, яка функціонує в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища, шляхом створення та реалізації стійких конкурентних переваг. Такий вектор руху можливо забезпечити тільки визначивши цілі на відносно тривалий період та розробивши всебічний комплексний план дій для їх досягнення. Ключовою відмінністю стратегічного плану дій від звичайного довгострокового, є

принципово інша логіка побудови. Якщо траєкторія руху традиційного планування пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то стратегічного навпаки – від створеного образу майбутньої організації (стратегічного бачення) до теперішнього. А на успіх реалізації стратегії впливає ступінь задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Загалом, можна виділити три концепції формування стратегії управління персоналом. Згідно першої, стратегія управління персоналом є складовою стратегії організації і виконує функцію обслуговування її кадрових потреб.

Друга концепція визначає стратегію управління персоналом як центральну, самостійну і незалежну від стратегії організації. Людські ресурси тут розглядаються як самостійні і їх використання сприяє організації в досягненні різноманітних цілей.

Третя концепція синтезує дві попередні. В її парадигмі лежить відповідність стратегії управління людськими ресурсами стратегії організації. Дане підпорядкування обох стратегій не заперечує їх адаптивності, гнучкості та наближення залежно від змінних зовнішніх і внутрішніх умов. Така концепція, що цілком очевидно, найбільш оптимально відповідає розумінню стратегії управління персоналом організації як відкритої системи в умовах прискорених змін.

Формування стратегії управління персоналом ТОВ «Агропроект Княжа» передбачає:

• визначення цілей управління персоналом підприємства, які враховують як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна оплата праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників тощо);

• розробка ідеології і принципів кадрової політики. Даний документ повинен являти собою набір етичнихнорм у роботі з персоналом підприємства. При подальшому розвитку підприємства і зміні зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи повинна уточнюватися;

• створення умов для забезпечення балансу між економічною та

соціальною ефективністю використання людських ресурсів на підприємстві.

Стратегія управління персоналом повинна базуватися на таких принципах:

• забезпечення узгодженості власних цілей працівників зі стратегічними цілями розвитку організації, а також узгодженість організаційних та індивідуальних цілей та інтересів працівників;

• врахування організаційних ресурсів та їх обмеженості, неприпустимість створення «вузьких місць»;

• наявності і розвитку бізнес- процесів у сфері управління персоналом підприємства, підтримка яких забезпечуватиме цілісність системи управління персоналом навіть у разі зміни або уточнення цілей;

• базування на ідеологічних настановах кадрової політики підприємства, під якою розуміється система усвідомлення й закріплення правил та норм, побажань і обмежень, які реалізуються у процесі безпосередньої взаємодії між співробітниками підприємства;

• врахування рамок організаційної культури, та використання накопиченого потенціалу з можливістю внесення змін у саму організаційну культуру;

• визначення умов для забезпечення балансу економічної та соціальної ефективності використання людських ресурсів підприємства, а також між їх економічною та соціальною відповідальністю.

На наш погляд, політика управління персоналом (кадрова політика) ТОВ «Агропроект Княжа» може слугувати засобом реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Вона сформована на етапі розробки механізму реалізації стратегії управління персоналом, після того як встановлено стратегічні й тактичні цілі підприємства. Політика управління персоналом підприємства являє собою систему сформованих та закріплених принципів, правил і норм, які наділяють людські ресурси відповідністю організаційній, кадровій стратегіям та культурі підприємства. Політика формує напрями руху організаційних ресурсів для досягнення цільових

настанов і орієнтирів шляхом координації дій персоналу й управлінських рішень таким чином, щоб з одного боку вони не суперечили стратегії підприємства, а з іншого – організаційній культурі. До основних відмінностей стратегії та політики управління персоналом можна віднести наступні:

• стратегія управління персоналом є генеральним курсом розвитку підприємства, а політика — засобом, інструментом, елементом механізму її реалізації;

• стратегія управління персоналом окреслює загальні орієнтири, які підприємство планує досягти в майбутньому, тоді як політика є узагальненням чітко визначених правил, принципів та норм, яких підприємство повинне дотримуватися у певному періоді;

• стратегія управління персоналом відповідає на питання «чого треба досягти?», «куди потрібно рухатися?», тоді як політика управління персоналом є чіткою відповіддю на запитання «як треба рухатися?»;

• стратегія управління персоналом — це курс довготривалого розвитку підприємства, впродовж якого політика управління персоналом може змінюватися.

3.3. Розвиток компетенцій персоналу як основний напрям удосконалення управління людськими ресурсами

Основу успішної стратегії розвитку підприємства становлять компетенції, які забезпечуються бізнес-процесами та створюють його конкурентні переваги на ринку.

Стратегію управління людськими ресурсами можна розглядати як результат комплексної взаємодії стратегічного управління підприємством як єдиним цілим та її найціннішим компонентом — якісно підготовленим і мотивованим персоналом. У спеціальній літературі для визначення цієї стратегії розроблено багато підходів. Найбільш типовим, як зазначав Армстронг, можна вважати наступний: «Під стратегіями управління персоналом розуміється сукупність організаційних дій, здійснюваних щодо

персоналу особами, які ухвалюють управлінські рішення на підприємстві, і орієнтованих на довгострокові цільові установки» [8]. У даному визначенні, на думку науковців, увагу сфокусовано на об'єкті й часовому горизонті, тоді як сама сутність стратегії, унікальна критеріальна ознака, що виділяє її із сукупності усіх інших стратегій, залишається нерозкритою. Як і будь-яка інша, дана стратегія спрямована на досягнення і підтримку конкурентних переваг підприємства завдяки творчому й ефективному використанню його потенціалу. Її специфічним об'єктом виступає людський потенціал, який вимірюється компетенціями працівників, їх здатністю досягати визначених результатів, пов'язаних зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства

Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «Агропроект Княжа» базується на зіставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку, з фактичним станом компетенцій підприємства та визначення невідповідності між ними.

Корпоративна модель компетенцій підприємства відображає стратегію та культуру компанії, охоплює ключові види діяльності, розрізняє високу й низьку якість виконання роботи, відбиває поведінкові індикатори, кількісно вимірює компетенції, виключає компетенції, які дублюються або перетинаються. Дана модель зафіксована у корпоративних документах.

Гармонізація корпоративної моделі компетенцій та стратегії розвитку означає вертикальне вирівнювання або вертикальну інтеграцію. На першому етапі цього процесу відбувається ідентифікація ключових компетенцій підприємства, які водночас є його вирішальними конкурентними перевагами. За визначенням науковців, ці компетенції можуть забезпечувати потенційний доступ підприємства до різних ринків, формувати відмітні характеристики кінцевого продукту та майже не можуть бути відтворені конкурентами, оскільки становлять складну взаємодію окремих індивідуальних технологій і навичок. Ключові компетенції сприяють реалізації принципів проактивної поведінки підприємства, згідно з якими воно не тільки пристосовується до

умов ринкового середовища, а й намагається генерувати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення.

Ключова роль належить компетенціям, заснованим на цінності, унікальності, невідтворюваності й незамінності ресурсів. Саме вони визначають здатність підприємства обрати спеціалізацію або виробляти унікальний продукт, тобто вміння виконувати будь-що краще за своїх конкурентів. Фокусуючись на ключових компетенціях, підприємство може сфокусуватися на їх використанні й розвитку, не розпорошуючи свої зусилля на менш вигідних напрямах.

Наступним етапом є розробка стратегії, яка б забезпечила реалізацію потенційних бізнес-компетенцій підприємства у процесі досягнення цілей. Бізнес-компетенції – це компетенції підприємства, які формують певну сукупність знань, умінь та навичок у конкретній сфері його діяльності, та відповідають його цілям та завданням. Дані компетенції можна назвати *стратегічними*, оскільки вони визначають відмітні характеристики стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні усього підприємства. Подальшим кроком є проведення змін у системі управління підприємством, у тому числі в організації необхідних бізнес-процесів для досягнення поставленої мети. Бізнес-процеси формуються конкретними завершеними роботами й діями, які фіналізуються створенням певної цінності. Компетенції, які визначають здатність підсистем підприємства виконувати соціальні, виробничі та комерційні функції в оптимальний спосіб, можна назвати *функціональними*.

Участь у бізнес-процесах персоналу ТОВ «Агропроект Княжа» вимагає певного рівня підготовки та наявності відповідних знань, умінь, особистих якостей та здібностей, цінностей і мотивації, які становлять основу особистих або персональних, компетенцій. Рівень особистих (персональних) компетенцій визначається професійними компетенціями людини, або базовими знаннями, вміннями та здібностями особистості, які являють собою інваріантну компоненту особистості сучасного фахівця та сприяють успіху

його професійної діяльності у процесі організації та здійсненні спільної роботи працівників у групах під час виконання певних виробничих завдань.

Сукупність перелічених вище кроків для підприємства (наявність ключових бізнес-компетенцій, стратегії, ринкової моделі бізнес-процесів, моделі персональних компетенцій) визначає необхідний алгоритм для розроблення моделі організаційних та персональних компетенцій, які є продуктом діяльності підприємства і результатом вертикального вирівнювання з його стратегією.

На рис. 3.6 зображено зв'язок компетенцій зі стратегіями підприємства.

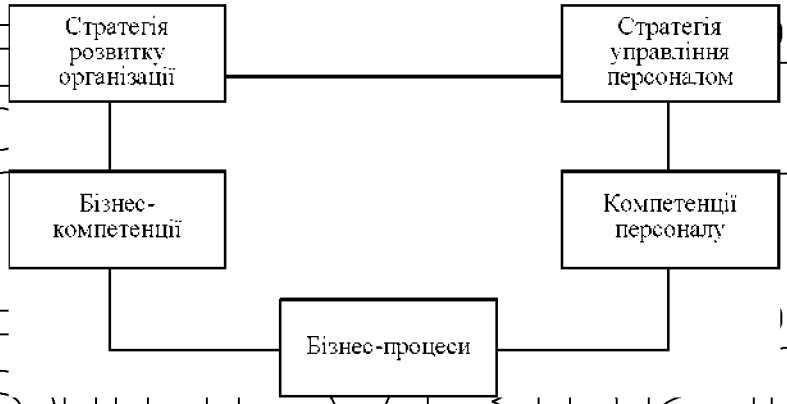

Рис. 3.6. Місце компетенцій у стратегічному управлінні організацією*

Примітка.* Джерело: [19]

Тобто формування компетенцій персоналу підприємства неможливе без знання його стратегічних цілей та основних бізнес-процесів.

Взаємозв'язок та взаємообумовленість компетенцій сучасного підприємства сукупно утворюють його компетентнісний профіль. За В. А. Вербою та О. М. Гребешковою, він включає п'ять рівнів (рис. 3.7) [15]:

1) окремі індивідууми (професійні компетенції);
2) ролі, які виконують члени колективу в групах у процесі діяльності (рольові компетенції);
3) забезпечення певних функцій у бізнес-процесах з виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);

4) функціонування підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);

5) неповторність та відмінність підприємства (ключові компетенції).

Рис. 3.7. Ієрархія компетенцій персоналу підприємства*

Примітка.* Джерело: [15]

На рис. 3.7 відображено підпорядкованість компетенцій, проте варто зауважити, що процес їх моделювання повинен здійснюватися у протилежному напрямку: від ключових компетенцій підприємства до особистісних. Також необхідно зробити акцент на тому, що усі подані компетенції є компетенціями персоналу, оскільки тільки за його участі підприємство може реалізовувати свої конкурентні переваги.

[15].

Компетенції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічних активів, що віддзеркалюють комплекс колективних знань, досвіду та здібностей ТОВ «Агропроект Княжа», які в поєднанні з унікальною технологією дозволяють створювати та підтримувати конкурентні переваги й забезпечувати унікальну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Практичне втілення компетенцій підприємства формує ядро його інтелектуального капіталу, якийперетворюється на реальне джерело ділового успіху підприємства тоді, коли він використовується в контексті його бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії.

Переважна більшість українських менеджерів ще не усвідомлює необхідність узгодження стратегії управління людськими ресурсами підприємства з принципами розвитку інтелектуального капіталу та його елементів: людського, структурного, ринкового та соціального капіталів. Однак, лише їх інтеграція зможе забезпечити підприємству успіх. Розроблена нами за цими принципами модель, відтворює стратегічний підхід до управління інтелектуальним капіталом, що має на меті реалізацію конкурентних переваг підприємства(рис. 3.8).

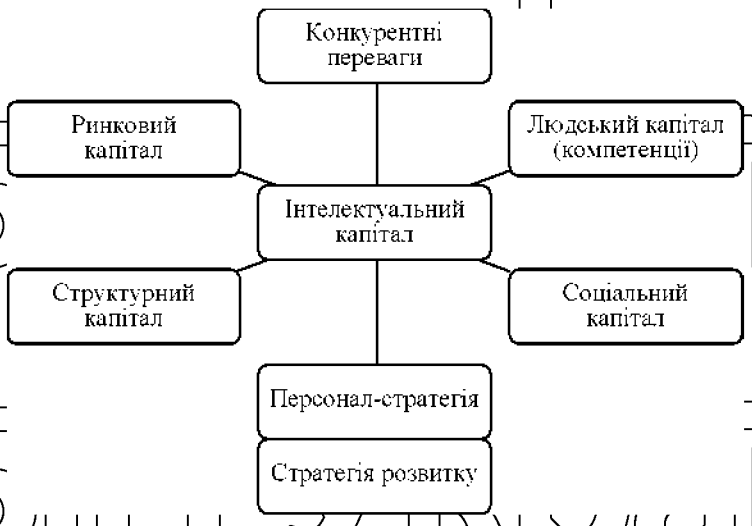

Рис. 3.8. Інтелектуальний капітал у стратегічному управлінні підприємством*

Примітка.* Джерело: [17]

До собливостей цієї моделі можна віднести наступне - для сучасного підприємства інтелектуальний капітал є головним засобом реалізації стратегії розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг. З огляду на те, що носіями інтелектуального капіталу є люди (працівники підприємства), ефективність управління ним залежить від адекватної персонал-стратегії.

Необхідно врахувати специфіку інноваційної праці та специфічні компетенції інтелектуальних працівників при якій управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу необхідно будувати на принципово відмінних від адміністративного менеджменту позиціях. Орієнтиром повинно виступати діалогове й адаптивне управління, завдяки якому можна гнучко і творчо, з можливістю передбачення майбутнього, вести підприємство в бурхливих потоках постійних змін. До внутрішніх джерел руху інтелектуального капіталу, на наш погляд, можна віднести суперечності його базових складових. Насамперед це діалектична суперечність людського та соціального капіталів. На рівні людини вони співдіють як різні компетенції: з одного боку це здатність працівника до творчої, натхненної праці, а з іншого – здатність до встановлення соціальних зв'язків, побудови соціальних мереж. З огляду на обмеженість енергетичних ресурсів людини, домінування творчого потенціалу часто супроводжується нижчими соціальними можливостями, і навпаки — брак творчих, новаторських здібностей може компенсуватися віртуозною здатністю до встановлення й підтримки вигідних соціальних контактів. Подібна ситуація виникає під час взаємодії структурного та ринкового капіталу. Можна навести безліч прикладів, коли деякі підприємства «успішно» позиціонують на ринку продукцію сумнівної якості, тоді як ті, що реально створили новий продукт, однак, не мають необхідних ринкових компетенцій – не можуть довести його до споживача. Для розв'язання цих суперечностей необхідно застосувати відповідний інструментарій стратегічного управління.

Практичний досвід підтверджує розрив між бажаними та необхідними компетенціями персоналу і наявними, фактичними. Саме на подолання цього розриву якраз і спрямована стратегія управління персоналом.. Узгодження фактичних компетенцій з бажаними, які продиктовані вимогами корпоративної стратегії та скориговані зі стандартами корпоративної культури, є найбільш суттєвим та важливим результатом ефективного управління персоналом.

Методологія інтеграційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа», заснованого на компетенціях, на наш погляд, має містити такі взаємозв'язані аспекти [48]:

— підхід до компетенцій як інтегрованої моделі трудової поведінки;

— підхід до компетенцій як потокової моделі;

— підхід до компетенцій як інструменту реалізації організаційної стратегії і трансляції корпоративної культури;

— підхід до компетенцій як засобу координації кадрової роботи, взаємозв'язку всієї сукупності практичних підходів до управління людьми.

Компетенції являють собою інтегровану модель трудової поведінки працівників і включають в себе знання, вміння, навички, мотиви й цінності, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Знання, вміння, навички та здібності, зазвичай, визначають потенційні можливості людини до виконання необхідної роботи, то мотиви, цінності й окремі психологічні риси визначають те, що саме людина хоче виконувати. Ще донедавна перша частина елементів компетенцій розглядалася як вагоміша на тлі більш вираженого зв'язку з результатами роботи. Однак насьогодні ці, так звані, hard skills поступаються значенням soft skills, які можна охарактеризувати як менш формалізовані навички та особливості трудової поведінки працівника: зацікавленість у праці та самовдосконаленні, вміння налагодження міжособистісного спілкування, можливість роботи в команді, лояльність та емоційна привабливість. Зазвичай, кінцевий результат покращується саме у тих працівників, які володіють soft skills. Особливо це проявляється в клієнт-орієнтованих сферах діяльності – обсяги продажів та розмір виручки частіше вищий у продавців, які добре володіють «м'якою» компонентою компетенцій.

Необхідним є розмежування порогових та диференційованих компетенцій працівників, які можна виявити тільки в живому потоці діяльності. Пороговими компетенціями вважаються такі, які необхідні й

достатні для належного рівня виконання роботи. Диференційованими компетенціями володіють лише окремі, по суті видатні працівники, які суттєво відрізняються від інших професійним рівнем, якістю знань та оригінальністю і вишуканістю виконання своїх функціональних обов'язків. За експертними оцінками, тільки один з десяти співробітників підприємства може володіти диференційованими компетенціями.

Особливу цінність для реалізації стратегії управління людськими ресурсами становлять так звані корпоративні компетенції персоналу, до яких входять не лише професійно-технологічні, а й соціальні аспекти.

Саме їх специфіка утворює фундамент неповторної конкурентної переваги підприємства. При цьому, професійно-технологічні компетенції відображають унікальні знання, навички, уміння, прийоми, методи, технології роботи, виконуваної в ТОВ «Агропроект «Княжа», а соціальні компетенції відображають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість підприємству. Отже, можна зробити висновок, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії, по-друге, є безпосереднім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по- третє, є ключови компонентом організаційної культури.

Компетенції персоналу ТОВ «Агропроект «Княжа» задовольняють такі вимоги:

- відображають стратегію та культуру підприємства;
- охоплюють ключові види діяльності;
- розрізняють високу й низьку якість виконання роботи;
- визначають індикатори трудової поведінки;
- вимірюються кількісно;
- не дублюють одна одну;
- є закріпленими у відповідних організаційних документах.

Зміст стратегії управління персоналом полягає в управлінні компетенціями. Процес стратегічного управління персоналом можна

відтворити за допомогою моделі організаційного розвитку, адаптованої до управління, заснованого на компетенціях (рис. 3.9).

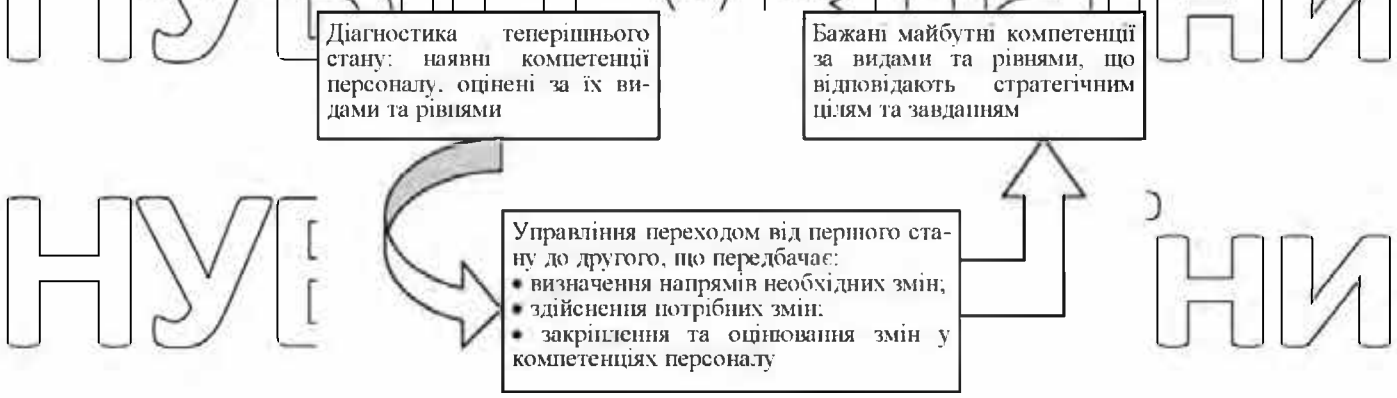

Рис. 3.9. Схема управління персоналом, заснованого на компетенціях*

Примітка.* Джерело: [49]

Базуючись на даній схемі можна виокремити етапи управління за компетенціями:

1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;

2) діагностика та оцінювання наявних компетенцій;

3) розроблення плану заходів із формування та розвитку бажаних компетенцій;

4) трансформація наявної бази компетенцій організації у її майбутній стан;

5) оцінювання ефективності проведених змін створення нових компетенцій у компанії.

Аналіз проведеного дослідження показав, що процес розробки стратегії управління персоналом необхідно починати з визначення невідповідностей між фактичним станом наявних компетенцій персоналу і бажаним, необхідним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Практичний досвід виявляє дуже багато зон цієї невідповідності і підприємство не в змозі подолати всі наявні розриви в одному періоді. Тому для керівництва ТОВ «Агропроект «Княжа» варто визначити пріоритети та критичні зони, які потребують першочергової уваги. Для визначення пріоритетності компетенцій необхідно використовувати формальні та неформальні методи. Останні грунтуються на

висновках експертних оцінок, які, зважаючи на швидкість змін та невизначеність середовища, бувають досить слушними, однак мають суб'єктивний характер. Формальні методи визначення пріоритетів дають можливість достовірніше оцінити такі фактори, як вагомість кожної компетенції для підприємства загалом, здатність підприємства підвищити її рівень, врахувати фактор часу, ресурсні можливості та думки керівників та спеціалістів.

Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал.

Розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Науковці зазначають, що в рамках реалізації стратегії освіти впродовж життя альтернативою формального професійного навчання стає самостійне навчання. Майже третина європейських підприємств (організацій) практикує різні форми самостійного навчання. Поширення різних форм самостійного навчання працівників залежить від розміру підприємств (організацій). Якщо лише 28% малих підприємств (10-49 працівників) використовують різні форми самонавчання, то на великих підприємствах загал зайнятим самонавчанням збільшується більше, ніж вдвічі, сягаючи 68% [62].

Пропонуємо керівництву ТОВ «Агропроект «Княжа» зорієнтувати своїх

працівників на поєднанні двох методів розвитку персоналу, а саме методі самонавчання і методі E-learning.

E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

Самонавчання проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, ауді-, відео- і мультимедійних програм.

На даний момент існує достатня кількість ресурсів і проектів, в тому числі і безкоштовних, з представленням різних курсів і відеоматеріалів для розвитку особистості і професійного розвитку.

Одним із безкоштовних проєктів є дистанційна платформа громадянської освіти від Відкритого Університету Майдану (ВУМ) – це освітня ініціатива, яка поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Місія проєкту – допомогти зробити перший крок у самоосвіті та пошуку відповіді на ключові питання для кожної самодостатньої людини: «Яке моє місце у цьому світі?» та «Яка діяльність чи справа приносить мені справжнє захоплення та задоволення?».

На цій платформі можна знайти навчальні курси, сформовані з відео-лекцій, практичних завдань та контрольних запитань (для перевірки набутих знань). Це курси від провідних викладачів бізнес-шкіл, громадського сектору, практиків з бізнесу та соціальної сфери. Теми навчальних курсів пов'язані з: персональним розвитком та реалізацією вашого потенціалу, підприємництвом, як механізмом якісного розвитку громади і суспільства, розумінням побудови та діяльності відкритого суспільства і його формування в Україні.

Також, нами була розглянута можливість і висунута пропозиція пройти курс «HR Manager»

(https://l.genius.space/free/?utm_source=menubutton%20#modal-course) директору, заступнику директора та начальнику відділу кадрів на дистанційній платформі - Genius Space (Простір для вивчення нової професії, зростання в кар'єрі або розвитку бізнесу) (табл..3.1).

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на проходження курсу «HR Manager» на дисганційній платформі - Genius Space*

Назва і програма курсу	Кількість осіб	Ціна, грн	Всього, грн
«HR Manager» 1. Хто такий HR менеджер 2. Рекрутинг - пошук та підбір персоналу 3. Адаптація співробітників (onboarding) 4. Вимірювання температури за допомогою 1 ту 1 5. Performance Review та PDP 6. Мотивація: матеріальна/нематеріальна 7. HR brand 8. Корпоративна культура 9. Offboarding: його важливість 10 . HR метрики та аналітика	3	7600	22800

Примітка.*Розроблено автором

Для організації різні форми самонавчання в системі безперервної професійної освіти зменшують витрати, а для працівників самонавчання передбачає більшу автономію у плануванні часу і змісту навчання. Нові можливості відкриваються завдяки мультимедійним технологіям, включаючи відкрите та дистанційне навчання.

Найскладнішим моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи.

НУБіП України

Висновки до розділу 3

Процес управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа» буде ефективний лише в тому разі, коли існує взаємозв'язок між стратегією, політикою і системою управління. Етап оцінки в управлінні людськими ресурсами на підприємстві складно переоцінити, оскільки результати є основою для ухвалення подальших рішень, а саме, що потрібно робити: і далі використовувати наявні на підприємстві методи управління людськими ресурсами, чи їх потрібно міняти, чи корегувати, а можливо, слід змінити стратегію і кадрову політику підприємства.

Управління персоналом на підприємстві забезпечує сприятливе середовище, у якому реалізуються творчі можливості працівників, розвиваються їх здібності. В результаті люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективного функціонування підприємства.

З огляду на вищезазначене, стратегію управління персоналом (людськими ресурсами) можна визначити як сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації передбачає прогнозування компетенції, тобто визначення у поточному моменті часу потрібної чисельності персоналу такого рівня компетенції, який би відповідав цілям організаційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо управління людськими ресурсами підприємства. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел уточнено сутність поняття «людські ресурси». Встановлено, що людські ресурси кожної організації, розглядаються в якості важливого ресурсного активу з точки зору навичок і умінь працівників. Людські ресурси або особовий склад будь якої організації складають її персонал, що безпосередньо поєднує складові частини трудового колективу даної організації – конкретних особистостей, відповідно з їх неповторними характерами, запитами, поведінкою, переживаннями Можна стверджувати, що людські ресурси є цінною конкурентною перевагою підприємства, що може забезпечувати підприємству певну гнучкість і прихильність з боку оточення.

2. Визначені суть та значення управління людськими ресурсами підприємства. Поняття «управління людськими ресурсами» походить від оригінального англійського словосполучення human resources management (HRM). Управління людськими ресурсами – це вид діяльності, який спрямований на формування людських ресурсів організації та їх координацію. Управління людськими ресурсами має ключове значення для успіху організації, тому що людський капітал володіє якостями, які роблять його цінним. З точки зору бізнес-стратегії організація може досягти успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу та може утримувати її впродовж тривалого часу, тобто організації необхідні саме такі ресурси, які забезпечать їх даною перевагою.

3. Досліджено, що управління людськими ресурсами це, в першу чергу, стратегічний підхід до управління персоналом. Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її

майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії. Сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, який спрямовано на розвиток і реалізацію компетенцій, що необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та ефективного досягнення її стратегічних цілей.

4. У ході дослідження встановлено, що протягом 2020-2022 років структура сільськогосподарських угідь в ТОВ «Агропроект Княжа» залишилася незмінною. Коефіцієнт використання трудових ресурсів за досліджуваний період незначно збільшився, що свідчить про незмінність ефективності використання трудових ресурсів організації. У 2022 р. ТОВ «Агропроект Княжа» спеціалізувалося на рослинництві, частка якого у загальній структурі грошових надходжень від реалізації продукції становила 84,25 %. У 2022 р. порівняно з 2020 р. у ТОВ «Агропроект Княжа» вартість валової продукції зросла на 10,72 %, зокрема вартість валової продукції, яка припадає на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 10,72 %, а на 1 працівника – на 11,80 %. Порівнюючи прибуток, який організація ортимала в 2022р. і в 2020 прослідковується його зменшення.

5. У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що основним структурним підрозділом управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа» є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Якість розстановки кадрів у ТОВ «Агропроект Княжа» – невисока (88,1 %). Крім того вісім працівників, які мають базову вищу освіту, займають в організації посади, які потребують наявності повної вищої освіти. За 2022 рік у ТОВ «Агропроект Княжа» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 0,97 %. Більше працівників було прийнято на посади, ніж звільнено. За 2022 рік плинність персоналу у ТОВ «Агропроект Княжа» – 0,49 %. В цілому, організація забезпечена необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

6. Встановлено, що директор здійснює керівництво організацією в цілому, тобто репрезентує її в будь-яких проєктах, розпоряджається в межах чинного законодавства майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Досліджено організацію процесу управління персоналом у ТОВ «Агропроект Княжа» та алгоритм процедури найму й відбору персоналу в організації. Головним елементом системи управління персоналом ТОВ «Агропроект Княжа» є правильність набору та відбору персоналу. Набір – це один із складових елементів управління персоналом, який включає комплекс заходів щодо залучення працівників відповідної кількості, кваліфікації, та якості для досягнення поставлених цілей та завдань. Відбір персоналу – це процес аналізу професійних, соціальних, психологічних та моральних якостей працівника з метою виявлення його відповідності вимогам до певної посади і відбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце.

7. У ході дослідження встановлено, що процес управління людськими ресурсами ТОВ «Агропроект Княжа» буде ефективний лише в тому разі, коли буде існувати взаємозв’язок між стратегією, політикою і системою управління. Запропоновані етапи удосконаленого процесу управління людськими ресурсами та елементи системи ефективного управління персоналом. Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від обраної системи управління персоналом організації. Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

8. Необхідність удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами викликана сучасними умовами в яких здійснюють свою діяльність підприємства. Ключовими ознаками стратегічного управління людськими ресурсами, що яскраво відрізняють його від традиційних підходів, є, по-перше, інтегрованість його із загальною організаційною стратегією управління, а, по-друге, органічний взаємозв'язок усіх напрямів управлінської політики,

практики і процедури у сфері людських ресурсів з обраним стратегічним імперативом (основна вимога загальної стратегії до управління персоналом). В роботі розглянути вертикальні зв'язки між стратегічним управлінням організації та стратегічним управлінням її людськими ресурсами, які можуть здійснюватися у різні способи, та запропонована до використання модель стратегічного управління людськими ресурсами.

9. В основі успішної стратегії розвитку організації лежать компетенції, які створюють конкурентні переваги організації на ринку та забезпечуються бізнес-процесами. Управління людськими ресурсами організації передбачає прогнозування компетенції, тобто визначення у поточному моменті часу потрібної чисельності персоналу такого рівня компетенції, який би відповідав цілям організаційного розвитку. На даний момент існує достатня кількість ресурсів і проектів, в тому числі і безкоштовних, з представленням різних курсів і відеоматеріалів для розвитку особистості і професійного розвитку людських ресурсів.

НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм проведення атестації персоналу. Консультант Кадровика. *Е-версія: вебсайт.* URL: https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlinnya-personalom-balabanova-l-v-.html
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391 DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716
4. Балановська Т. І., Гогуля О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 19. URL: http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf
5. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва. навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedgmenty%20i%20marcetungy.pdf
6. Балановська Т. І., Гогуля О.П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
7. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

НУБіП України

8. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

9. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/713234/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81..pdf

10. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування. Навчальний посібник. Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Np3.pdf

11. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf

12. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці випуск*. 2017. № 1(57). С. 59-64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf

13. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

14. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні*

економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuinevcg_2018_19%281%29__11

15. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23—28.
16. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с. URL: https://subject.com.ua/pdf/344.pdf
17. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С.223-229. URL: http://stvttp_2014_2_33.pdf.
18. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
19. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42
20. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. Консультант Кадровика. Е-версія. 2020. № 1. URL: https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikiv-pidpriiemstva
21. Давидюк, Т. В. Еволюція поняття "Людський капітал". *РВО*. 2016, 175-182.
22. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
23. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
24. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.
25. Дудукало Г. А. Удосконалення механізму управління підприємством на

засадах ефективного використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. № 8 (146). С. 55–59.

26. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
27. Єлейко І.В. Остапів Х.П. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету. Серія Міжнародні відносини: Збірник наукових праць.* 2017. Випуск 42. с. 285 - 293.
28. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность производства.* 2010. № 59. С. 87–95.
29. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.
30. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано- Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
31. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29__81
32. Кар'єра. *Вікіпедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0
33. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики:* вебсайт. URL: http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html
34. Ключові компетентності для навчання протягом життя. *Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів: вебсайт.* URL: http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53

НУБіП України

35. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 15.03.2022).
36. Колектив. *Словник.UA- портал української мови та культури:* вебсайт. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2
37. Колективний договір 2020. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/3687-qqq-17-m4-pitannya-trudovih-vdnosin-u-kolektivnomu-dogovor
38. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.:КНЕУ, 2002. 345с.
39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр. (дата звернення: 15.03.2022).
40. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
41. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Upr_PersonalomZ.pdf
42. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
43. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf
44. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. № 4. С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15

НУБіП України

45. Олещко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 16. С.16-19.
46. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень:* вебсайт. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom- zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku
47. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с. http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html
48. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23—28.
49. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466с.
50. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
51. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17. (дата звернення: 20.04.2023).
52. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF (дата звернення: 20.04.2023).
53. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (дата звернення: 20.04.2023).

НУБіП України

54. Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1997 р. № 1461. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1461-97-%D0%BF#Text (дата звернення 15.06.2023).

55. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17

56. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text (дата звернення 11.09.2023).

57. Прудиус Л. В. Управління якістю державної служби України: дис. … докт. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 517 с. http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Prudyus_dissertation.pdf

58. Псюк Р. М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(2). С. 41-46.

59. Пуховська Л. П., Ворначев А. О, Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ИТО НАПНУ, 2015. 176 с.

60. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

61. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки.* № 1 (21). 2016. С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf

62. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу - нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 197-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

63. Троян А.В., Приходько В.С. Управління людськими ресурсами підприємства. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених., 11 жовтня 2023 р. Київ : НУБіП України 2023. С. 17–19. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023.pdf

64. Троян А.В., Приходько В.С. Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених., 26 жовтня 2022 р. Київ : НУБіП України 2023. С. 22–24. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_fam_2022_1.pdf

65. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv (дата звернення: 4.05.2022).

66. Хмелюк Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України
НУБіП України