

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР

на тему: “Ефективність управління персоналом сільськогосподарських підприємств Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Арутюнян В. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синюк О. В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є. В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)
Лілія ВОЙНИЧА
(прізвище, ім'я, по батькові)
«06» березня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти
Аругюняну Владиславу Арменовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи “Ефективність управління персоналом сільськогосподарських підприємств Львівської області”

Керівник роботи Синюк Оксана Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “___” _____ 2023 р.
№ _____ /к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарств.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом.

1.2 Чинники, що обумовлюють ефективність управління персоналом та критерії їх оцінки.

1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.

2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

3.2 Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності управління персоналом.

3.3 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

б. Дата видачі завдання: 06.03.23
р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	15.01.24 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Оксана СИНЮК

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління персоналом підприємства. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується ефективність управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу розроблені шляхи підвищення ефективності управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Ключові слова: персонал, людські ресурси, управління персоналом, забезпеченість персоналом, ефективність управління персоналом.

Annotation

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel management. The organizational and economic characteristics of the research object are given, the effectiveness of personnel management in agricultural enterprises of the Lviv region is analyzed. Based on the results of the analysis, ways of improving the efficiency of personnel management in agricultural enterprises of the Lviv region were developed.

Key words: personnel, human resources, personnel management, personnel security, personnel management efficiency.

УДК: 331.108.2:631.11

Ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств Львівської області. Арутюнян В. А. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Кваліфікаційна робота: 106 стор. текстової частини, 14 рисунків, 16 таблиць, 51 джерело.

В кваліфікаційній роботі розглядається сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом; чинники, що обумовлюють ефективність персоналом та критерії їх оцінки.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується ефективність управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу розроблені шляхи підвищення ефективності управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Ключові слова: персонал, людські ресурси, управління персоналом, забезпеченість персоналом, ефективність управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом.....	9
1.2 Чинники, що обумовлюють ефективність управління персоналом та критерії їх оцінки.....	27
1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	44
2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.....	51
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства....	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	72
3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом.....	72
3.2 Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності управління персоналом.....	77
3.3 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом.....	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	103

ВСТУП

У сучасний час, актуальність ролі людини у виробництві значно зростає. Працівник став не лише найважливішим компонентом сільськогосподарського процесу на підприємстві, але й його стратегічним ресурсом. Таким чином, особливо важливим стає питання ефективного управління персоналом на всіх етапах функціонування підприємства. Ефективність функціонування системи управління трудовими ресурсами підприємства визначається різними чинниками. Серед них – рівень підготовки компетентного персоналу, готового до продуктивної праці в умовах ринку, а також раціональне структурне та просторове розміщення працівників та зміни в культурі управління підприємством.

Управління персоналом стає особливо критичною областю в умовах сучасної глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу. В цей період продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури швидко старіють, і основним джерелом тривалого успіху будь-якого підприємства стають знання та навички його працівників. У умовах ринку підприємство потребує не лише кваліфікованих фахівців, але й працівників, які в змозі самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за бездоганно виконану роботу під час виконання завдань. Тому удосконалення управління персоналом, при врахуванні правильного відбору та впровадження комплексу заходів, є одним із прийнятних шляхів до систематичного розвитку та підвищення ефективності виробництва у сільськогосподарських підприємствах.

Такі вчені, як Д. П. Богиня, О. М. Бородіна, О. А. Грішнова, Г. В. Осовська, В. С. Дієсперова, М. І. Долішній, О. В. Крушельницька, Н. В. Краснокутська, В. Ф. Машенков, Л. І. Михайлова, Й. С. Пасхавер, В. М. Петюх, С. Г. Струмилін, А. В. Череп, І. Ф. Хміль, В. В. Юрчишин та інші, внесли значний внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом. Однак є питання щодо

управління персоналу в сільськогосподарських підприємствах, які залишаються недостатньо дослідженими, зокрема щодо формування та розвитку кадрового потенціалу та ефективності управління в умовах розвитку ринкових відносин.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в розгляді теоретичних аспектів управління персоналом підприємства та визначенні шляхів підвищення ефективності цього управління.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Предметом аналізу є теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом, а також чинники, що впливають на формування та розвиток персоналу, зростання його конкурентоспроможності та ефективного використання.

Для досягнення поставлених цілей у кваліфікаційній роботі передбачено наступні завдання:

- уточнити сутність, зміст, цілі та завдання управління персоналом;
- провести аналіз чинників, які впливають на управління персоналом, та вивчити показники його ефективності;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах;
- виявити можливі шляхи підвищення ефективності управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

Теоретичним фундаментом для проведення дослідження були використані положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, спрямованих на вивчення управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом

Успіх сільськогосподарського підприємства, так само як і інших суб'єктів господарювання, залежить від належної наявності та ефективного використання різноманітних ресурсів і чинників виробництва. Ключовими чинниками, які визначають успіх сільськогосподарського підприємства, є підприємницькі здібності, праця, земля та капітал. Зазначені елементи групуються у дві категорії: людські – представлені підприємницькими здібностями та працею, і майнові – які концентруються в землі та капіталі (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Основні чинники виробництва

Підприємницькі здібності активізують людський елемент, а саме працю, що виражається у колективі працівників підприємства, і визначають напрямок використання всіх інших ресурсів.

Відповідно до інформації від Світового Банку, 64% економічного зростання країн із перехідною економікою обумовлені людським чинником, тоді

як лише 36% припадає на інші чинники (16% на сільськогосподарські ресурси і 20% на природні фактори) [15, с. 16]. В сучасних умовах людина на підприємстві розглядається як центральна фігура, ключовий фактор, який забезпечує його функціонування. Вона є об'єктом і суб'єктом управлінських дій, що надає персоналу підприємства особливого значення в управлінні та організації бізнесу.

Для характеристики осіб, які працюють на підприємстві, використовується різноманіття термінів: “колектив”, “кадри”, “кадровий потенціал”, “людський капітал”, “людські ресурси”, “людський фактор”, “персонал”, “працівники”, “робоча сила”, “трудова ресурси”, “трудова потенціал”. Деякі автори ставлять усі або окремі з цих термінів на один рівень на підприємстві, вважаючи їх взаємозамінними або схожими за значенням. Інші автори, навпаки, роблять відмінності між ними, наголошуючи на їхніх унікальних аспектах та значенні в контексті управління та організації праці.

Термін “персонал” можна розглядати як відносно універсальний і спільний для всіх вищезазначених понять, охоплюючи їх у своєму значенні. Відповідно до визначення з “Економічної енциклопедії”, персонал можна описати як “колектив осіб, що працюють у складі установи, організації, підприємства, фірми, компанії або конкретної його частини”.

Відповідно до “Понятійно-термінологічного словника” з менеджменту, персонал можна додатково охарактеризувати як “групу осіб, яка вирізняється за професійними чи іншими ознаками і працює у складі установи, організації, підприємства, фірми, компанії або конкретної його частини”. Термін “персонал” може включати в себе як усіх працівників, які зайняті на підприємстві в цілому, так і конкретну групу осіб або підрозділ, залежно від професійних чи інших характеристик [24, с. 151].

Тлумачення, що були подані вище, є основою для розуміння поняття “персонал”, яке інші автори, такі як Г. В. Черевко та Н. І. Василенка, спрямовують на ідею, що персонал – це “колектив осіб, що працюють на підприємстві, включаючи всіх найманих працівників, а також працюючих

акціонерів і власників”. В .О. Храмов та А. П. Бовтрук визначають персонал як “осібний склад підприємства з урахуванням їхніх професійних чи службових характеристик”. В. М. Петюх розглядає персонал як “всіх працівників, які є частиною особового складу установи, організації або підприємства, включаючи постійних і тимчасових, а також працівників із різним рівнем кваліфікації”. Автори, такі як В. О. Храмов, А. П. Бовтрук та В. М. Петюх, використовують термін “персонал” для охоплення всіх працівників підприємства [7, с. 113].

Інші дослідники вважають, що термін “персонал” обмежується лише штатними працівниками підприємства. Так, О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають персонал як основних, постійних, штатних, кваліфікованих працівників, що формуються та змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [17, с. 91]. За визначенням Ф. І. Хміля, персонал – це “основний штатний контингент працівників організації, які здійснюють функції в галузі сільськогосподарської діяльності та управління” [44, с. 108].

М. Д. Виноградський та С. В. Беляєва визначають персонал як суб’єкт та об’єкт управління [7, с. 35], тобто як сукупність людських ресурсів, якими володіє організація. М. М. Мартиненко вказує на те, що термін “персонал” об’єднує складові частини трудового колективу організації, не представляючи абстрактну масу працюючих, але складається з конкретних особистостей з їхніми унікальними характеристиками, запитами, поведінкою та переживаннями. М. М. Мартиненко включає до поняття “персонал” всіх працівників, що виконують сільськогосподарські або управлінські операції [24, с. 109].

Зазначені визначення і трактування поняття “персонал” авторами вказують на те, що цей термін пов’язаний із людьми, які займаються трудовою діяльністю на підприємстві.

Поняття “персонал” часто співвідноситься з іншими термінами, які можуть мати аналогічне або більш широке / вузьке значення, такі як колектив, кадри, людські ресурси, працівники, робоча сила, трудові ресурси, трудовий

потенціал. Кожен із цих термінів може використовуватися для висвітлення певних аспектів управління персоналом та людськими ресурсами на підприємстві чи в організації.

Це свідчить про відсутність узгодженого підходу до визначення терміну “персонал”, а також пов’язаних із ним понять і рівнів, на яких вони застосовуються.

Персонал сільськогосподарського підприємства виконує ключові завдання в економічній, сільськогосподарській, соціальній та інноваційній сферах (рис. 1.2).

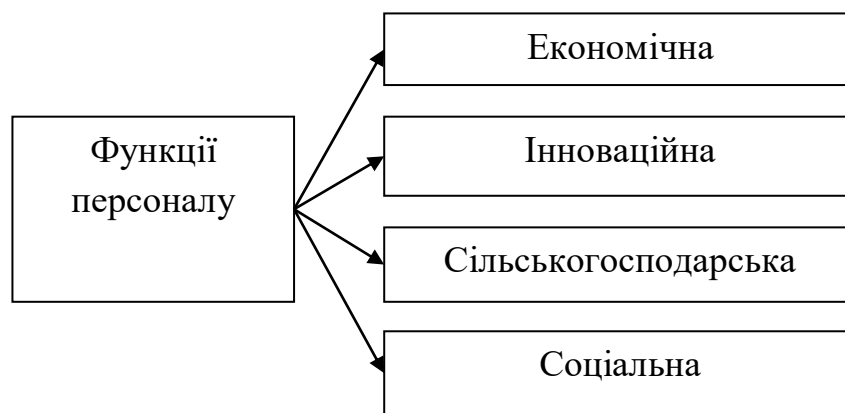


Рис. 1.2 – Функції персоналу сільськогосподарського підприємства

Оскільки персонал підприємства є необхідною складовою продуктивних сил і через свою фізичну та розумову працю (в залежності від функціональної ролі у виробничому процесі) виробляє конкретні товари (продукцію, роботи, послуги) для подальшого продажу, це обумовлює його роль у сільському господарстві.

Економічна роль полягає в тому, що продуктивна діяльність персоналу завершується досягненням фінансових вигод, таких як прибуток підприємства та заробітна плата для його працівників.

Соціальна роль полягає в тому, що праця персоналу приносить користь не лише самому підприємству, але й суспільству, представленому виготовленими товарами та послугами високої якості. Крім того, для працівників процес праці на підприємстві сприяє соціалізації, де вони спілкуються з іншими людьми,

отримують новий досвід, самовдосконалюються, творчо реалізують свій потенціал, поглиблюють знання та розширюють своє коло інтересів та знайомств.

Інноваційна функція включає в себе можливість перетворення творчих результатів праці персоналу на підприємстві у раціоналізаторські винаходи за наявності сприятливих умов, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Між розглянутими функціями персоналу існує взаємозв'язок, оскільки вони виникають в результаті праці особи на підприємстві, і виконання однієї функції може призвести до появи іншої.

Перехід до ринкових умов господарювання в Україні призвів до трансформаційних процесів у економіці, що підкреслило важливість управління в усіх сферах діяльності підприємства. Зокрема, роль управління виявилася вирішальною для сільськогосподарських ресурсів, включаючи людські, оскільки їхнє ефективне управління є ключовим чинником у визначенні їхньої цінності. Це призводить до необхідності визначення ролі та положення управління персоналом в функціонуванні сільськогосподарського підприємства.

Управління (у вигляді процесу управління) розглядається як систематична координація дій, спрямованих на досягнення конкретної мети; цілеспрямовані впливові заходи на об'єкт з метою забезпечення його стабільності, модифікації стану або зміни поведінки в умовах зміни обставин; це елемент, що складається з організованих систем різної природи, таких як біологічні, соціальні і технічні системи. Він відповідає за збереження конкретної структури цих систем, утримання їхньої активності та виконання запланованих програм і цілей. Ці визначення є універсальними, оскільки об'єктами управління можуть стати різноманітні об'єкти, такі як механізми, транспортні засоби, комп'ютерні системи, а також виробничі процеси та люди.

Деякі дослідники виділяють “управління персоналом” як самостійну категорію. У сучасному тлумаченні це поняття виникло нещодавно, а саме наприкінці XIX – початку XX століття. Це обумовлено зростанням значення

людського фактору у виробничому процесі та його розглядом як ключового для досягнення ефективності підприємства.

Таблиця 1.1 містить різноманітні розгляди поняття “управління персоналом”.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття “управління персоналом”

Автор	Визначення
1	2
Л. Балабанова, О. Сардак	Процес організації планування, відбору, підготовки, оцінки, мотивації та навчання персоналу спрямований на ефективне використання робочого потенціалу та досягнення цілей як підприємства, так і його працівників
Н. Гавкалова, Н. Маркова	це многогранний, складний та специфічний процес управління працівниками, який базується на використанні різноманітних прийомів і методів, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні засоби
В. Дятлов, В. Травін	це комплекс взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
О. Єгоршин	це стратегічна функція, що спрямована на розробку кадрової стратегії та підбір персоналу, враховуючи філософію підприємства. Вона також включає в себе створення системи винагородження, орієнтованої на якість індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і формування гармонійного робочого середовища. Крім того, ця функція спрямована на заохочення колективних зусиль, спрямованих на успішне функціонування підприємства

1	2
Й. Завадський	це стратегія, що охоплює широкий спектр діяльності, включаючи в себе підбір, підготовку, оцінку та розміщення керівного персоналу, розробку системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівників, і здійснення соціально-побутових заходів, в тому числі систему пенсійного забезпечення
О. Крушельницька, Д. Мельничук	це особлива функція управлінської діяльності, що має на увазі керування людьми, які належать до конкретних соціальних груп або працівничих колективів
Л. Михайлова	це методично спрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їхньої діяльності під час функціонування підприємства
В. Співак	це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, а також керівників та спеціалістів у відділах управління персоналом. Основний акцент робиться на розробці концепції та стратегії кадрової політики, а також визначенні принципів і методів управління персоналом
В. Храмов, А. Бовтрук	це сегмент функціональної сфери управління персоналом, що представляє собою ключовий механізм підприємства
Ф. Хміль	систематизований набір заходів, спрямованих на створення та результативне використання загального робочого потенціалу працівників у складних організаційних структурах із ієрархічною організацією
Г. Щокін	це процес, який включає планування, підбір, підготовку, оцінку та постійне навчання кадрів, і спрямований на раціональне та ефективне використання їх потенціалу

В наукових виданнях широко вживаються терміни “управління

персоналом” та “менеджмент персоналу” як взаємозамінні синоніми. Фактично, кожен із цих термінів має свою унікальну сутність і вказує на конкретні дії та операції, які виконують лінійні та функціональні менеджери, а також спеціалізовані кадрові служби на різних рівнях управління. Це залежить від особливостей сільськогосподарської діяльності та структури управління в окремих підприємствах.

Менеджмент персоналу розглядає управлінський вплив, що базується на виконанні управлінських функцій у сфері управління персоналом.

Незважаючи на те, що існує велика кількість визначень поняття “управління персоналом”, які в багатьох відношеннях подібні одне до одного, існують і такі, які вказують на відсутність чіткого розуміння цього терміну. Наприклад, управління персоналом пов’язане з вивченням людських ресурсів у сфері управління, фокусуючись безпосередньо на кадровому потенціалі. Водночас, сам персонал управління розглядається як об’єкт управлінських заходів.

Управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах включає в себе ряд ключових функцій:

- залучення та відбір. Робота з приведенням нових працівників на роботу, включаючи відбір і оцінку їхніх навичок та кваліфікацій;
- навчання та розвиток. Забезпечення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації персоналу для підтримки їхнього професійного зростання;
- оцінка та атестація. Проведення оцінок роботи працівників, а також їх атестація для визначення відповідності певним критеріям;
- мотивація та стимулювання. Розробка та впровадження систем мотивації та стимулювання працівників для підтримки продуктивності та залучення талановитого персоналу;
- управління відносинами з персоналом. Вирішення конфліктів, підтримка комунікації та створення позитивного робочого середовища;
- соціальні та правові аспекти. Ведення документації, пов’язаної із

трудовими відносинами, та дотриманням законодавства;

- управління звільненням персоналу. Організація процесів звільнення працівників та підтримка цього процесу;

- планування робочої сили. Аналіз потреб у працівниках, прогнозування вакансій і розробка стратегій для забезпечення належного складу персоналу.

Ці функції спільно допомагають управлінцям сільськогосподарських підприємств ефективно керувати робочою силою та забезпечувати оптимальне використання людських ресурсів.

Традиційно, на сільськогосподарських підприємствах, головною структурною одиницею управління персоналом є відділ кадрів. Цей підрозділ виконує різноманітні функції, пов'язані із управлінням кадрами та трудовими відносинами. В основному, йому доручено такі завдання:

- прийом та звільнення. Організація процесу найму нових працівників та здійснення процедур звільнення;

- навчання та розвиток. Впровадження системи навчання та розвитку персоналу для підтримки їхнього професійного зростання;

- підвищення кваліфікації. Організація програм і заходів із підвищення кваліфікації та навчання персоналу;

- перепідготовка. Розробка та впровадження програм для перепідготовки працівників, необхідних для адаптації до нових технологій або змін у виробництві;

- ведення кадрової документації. Управління документацією, пов'язаною з трудовими відносинами, включаючи трудові контракти, документи на звільнення, оцінки роботи тощо;

- управління соціальними відносинами. Розв'язання конфліктів та забезпечення позитивної корпоративної культури та робочого середовища.

Цей відділ виступає ключовим агентом у впровадженні стратегій управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.

В останні роки значення управління персоналом на підприємствах, включаючи сільськогосподарські, значно зросло. Ряд чинників сприяє цьому

новому підходу до управління персоналом:

- динаміка ринку праці. Зміни в економіці та технологічному прогресі вимагають від підприємств більш гнучких та адаптивних підходів до управління персоналом, щоб забезпечити потрібні навички та компетенції працівників;

- зростання конкуренції. Змагання за талановитих фахівців та кращих працівників призводить до акценту на привабливих програмах найму, утримання та розвитку персоналу;

- сучасні технології. Використання інформаційних та комунікаційних технологій спрощує процеси управління персоналом, дозволяючи ефективно використовувати дані для прийняття рішень;

- зміни в робочих стандартах. Розвиток концепцій гнучкої роботи, віддаленого доступу та більше уваги до робочого комфорту вимагають нових підходів до управління персоналом.

Всі ці чинники роблять управління персоналом ключовим елементом стратегічного управління на будь-якому підприємстві, в тому числі і на сільськогосподарських підприємствах.

Зважаючи на викладене вище, розглянемо загальні виклики, які виникають у процесі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах (рис 1.3).

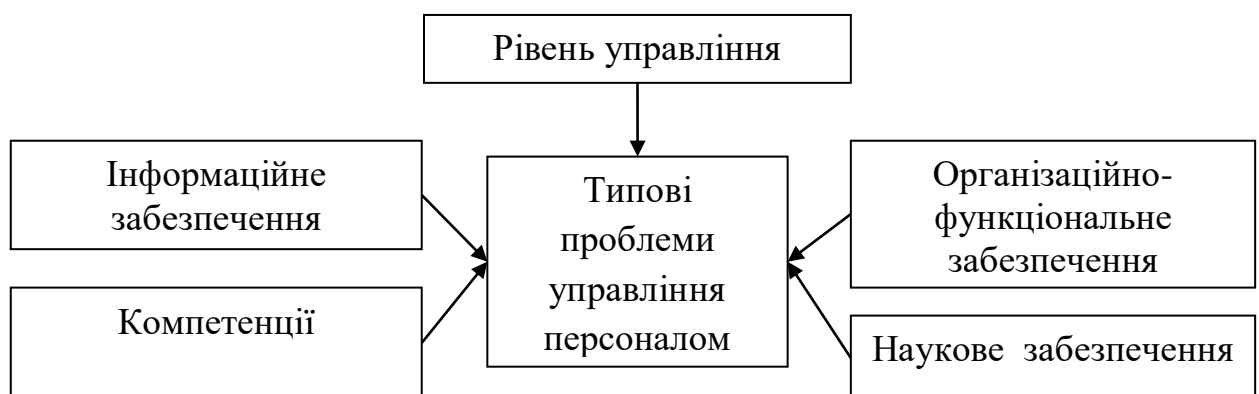


Рис. 1.3 – Типові проблеми управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Рівень управління. Управління персоналом, в контексті

сільськогосподарського підприємства, не вважається пріоритетом на стратегічному рівні. Зазвичай, питання, пов'язані з управлінням персоналом, отримують недостатню увагу порівняно із фінансовими, маркетинговими та сільськогосподарськими аспектами. Це може свідчити про те, що підприємство приділяє перевагу іншим напрямкам у своєму стратегічному плануванні.

Організаційно-функціональне забезпечення управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах потребує ретельного вдосконалення. Наразі спостерігається відсутність систематичного менеджменту, спрямованого на управління персоналом. Кадрові документи виявляють недостатню збалансованість із стратегічним, адміністративним та операційними рівнями управління. Також відсутня чітка взаємодія із регламентами інших функціональних підрозділів.

Недоліки стосовно взаємодії кадрових та лінійно-функціональних менеджерів в питаннях управління персоналом потребують уваги. Відсутнє чітке розмежування відповідальностей призводить до неефективності в управлінському процесі. Крім того, кадрові рішення виконуються, не враховуючи логіку життєвого циклу персоналу, вони слабо формалізовані та не пов'язані з культурою, цілями та стратегією підприємства.

У сфері компетенцій працівників сільськогосподарських підприємств виявляються певні недоліки. Більшість керівників та спеціалістів на цих підприємствах не орієнтовані на останні тенденції у сфері управління персоналом та не мають достатньої інформації про сучасні методи взаємодії з персоналом. Зазначається, що техніка особистої роботи керівників ґрунтується переважно на застарілих методах та не відповідає вимогам сучасних стандартів. Особливості адміністративно-директивного стилю керівання залишаються в силі, що впливає на ефективність управлінського процесу.

У плані інформаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств виявляються певні обмеження. Більшість цих підприємств обмежуються використанням облікових та фінансових програм, і вони не впроваджують комплексні інформаційні системи, включаючи системи управління персоналом.

Внаслідок цього у них виникають труднощі у вирішенні різноманітних управлінських завдань, таких як аналіз, прогнозування та оптимізація.

Наукове забезпечення управлінської діяльності у сільськогосподарському підприємстві відзначається обмеженою якістю та невеликою кількістю проведених досліджень. У цьому контексті відсутня практика та необхідне фінансування для здійснення досліджень у вказаному напрямку.

У сучасних передових підприємствах виникають системи управління персоналом, що об'єднуються під спільним керівництвом заступника директора з управління персоналом та всіх відповідних підрозділів, що займаються кадровими питаннями.

Система управління персоналом включає у себе встановлення цілей і завдань, формування структурних елементів та функцій, визначення організаційної структури управління персоналом, а також встановлення вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків між керівниками і спеціалістами під час обґрунтування, розробки, прийняття та виконання управлінських рішень. Розмір та складність системи управління персоналом визначаються розмірами та ступенем ієрархії в керівництві конкретного підприємства.

Система управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах є механізмом, через який здійснюються всі аспекти управління персоналом в даному секторі. Вона включає в себе основну підсистему лінійного керівництва, а також декілька функціональних підсистем, спеціалізованих на виконанні конкретних, однорідних завдань.

Отже, вивчення теоретичних засад та проблем управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах сприяло ідентифікації складових структурних елементів системи управління персоналом (рис. 1.4).

В сучасних умовах слід відзначити, що ключовою компонентою підсистеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства стає кадровий маркетинг. Основною метою цієї підсистеми є проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього ринків праці та їх сегментів. Вона також

зосереджується на вивченні очікувань працівників щодо кар'єрного зростання, умов оплати праці та оптимального розподілу робочих місць. Крім того, важливим завданням є забезпечення підприємства необхідними кадрами, враховуючи різноманітність спеціальностей і рівнів кваліфікації.

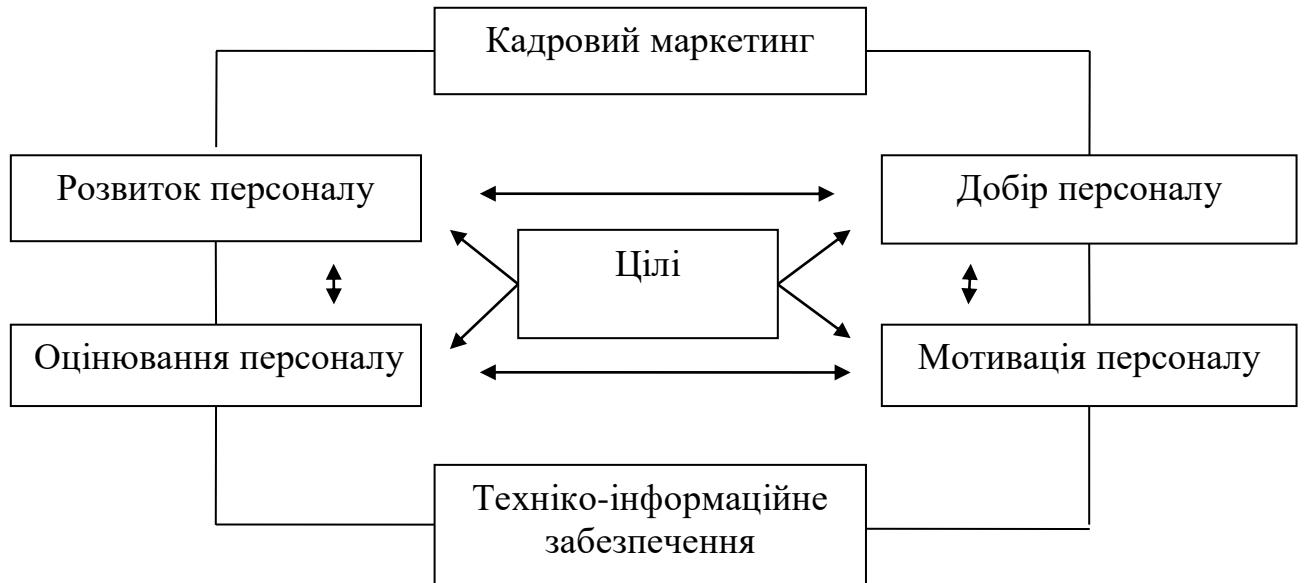


Рис. 1.4 – Склад структурних елементів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Суть кадрового маркетингу підприємства полягає у комбінованому аналізі зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх умов. Цей підхід дозволяє визначити необхідний обсяг інформації для вирішення ідентифікованих проблем. Кадровий маркетинг обирає методи збору інформації, організовує та проводить процес обробки отриманих даних, а на цій основі розробляє рекомендації для управлінських рішень з питань формування та оптимального використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств тісно пов'язана з можливістю забезпечення їх висококваліфікованим та конкурентоздатним персоналом. Отже, нові підходи та методи у сфері добору, оцінки та розвитку персоналу стають особливо важливими у зазначеному контексті.

В останні роки в умовах непростого середовища важливим є вдосконалення та систематизація мотиваційних заходів для персоналу. Це вимагає комплексного підходу до вирішення соціальних питань і впровадження

нових або удосконалення існуючих методів мотивації праці співробітників. В кінці кінців, виконання завдань системи управління персоналом можливе тільки при повній автоматизації всіх потоків інформації.

Функціонування системи управління персоналом на сучасних підприємствах визначається взаємодією різноманітних чинників, таких як стан ринку праці, законодавство у сфері праці, стратегічні цілі та завдання підприємства, технологічні інновації, механізми управління персоналом, соціально-економічні та трудові умови праці, а також методи мотивації.

Головною метою системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві є досягнення узгоджених та бажаних результатів в її функціонуванні. Щодо інших цілей системи управління персоналом підприємства, їх спрямовано на:

- забезпечення високої соціальної ефективності для трудового колективу, створення сприятливих умов для працівників у соціально-трудовах відносинах;
- підвищення ефективності підприємства, максимізація прибутку та оптимізація діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства, тобто здатності ефективно конкурувати на ринку;
- створення позитивного іміджу підприємства на ринку, формування позитивного сприйняття серед клієнтів, партнерів та громадськості.

Враховуючи результати наукових досліджень в області управління персоналом, можна визначити ключові закономірності, які становлять об'єктивні умови для розробки вимог до систем та технологій управління персоналом:

- співвідношення з метою. Система управління персоналом повинна відповідати цілям, особливостям і тенденціям розвитку сільськогосподарської системи. Тобто, вона має бути адаптованою до специфіки галузі та сприяти досягненню стратегічних цілей;
- системне формування. Управління персоналом повинно бути системно організованим, що означає врахування взаємозв'язків та взаємодії між всіма

елементами системи;

- централізація та децентралізація. Важливим є досягнення оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією управління персоналом. Це означає, що рішення та контроль повинні розподілятися ефективно, з урахуванням конкретних завдань та потреб підприємства;

- пропорційність підсистем та елементів. Ефективна система управління персоналом вимагає збалансованості між різними підсистемами та елементами. Кожен компонент повинен мати своє чітке призначення та внести внесок у досягнення загальних цілей.

Ці закономірності визначають фундаментальні принципи, які сприяють розробці ефективних систем та технологій управління персоналом в сільському господарстві.

Під час аналізу поточного стану системи управління персоналом на підприємстві та покращення її функціонування використовуються конкретні методи (рис. 1.5). Оптимальна ефективність та якість системи управління персоналом досягаються, коли застосовуються методи управління в комплексі.

Принципи, що утворюють основу ефективної системи управління персоналом, виявляють значну різноманітність. Ці принципи є багаторівневими (включаючи загальні, часткові, спеціальні та окремі), і застосовуються в різних сферах діяльності підприємства.

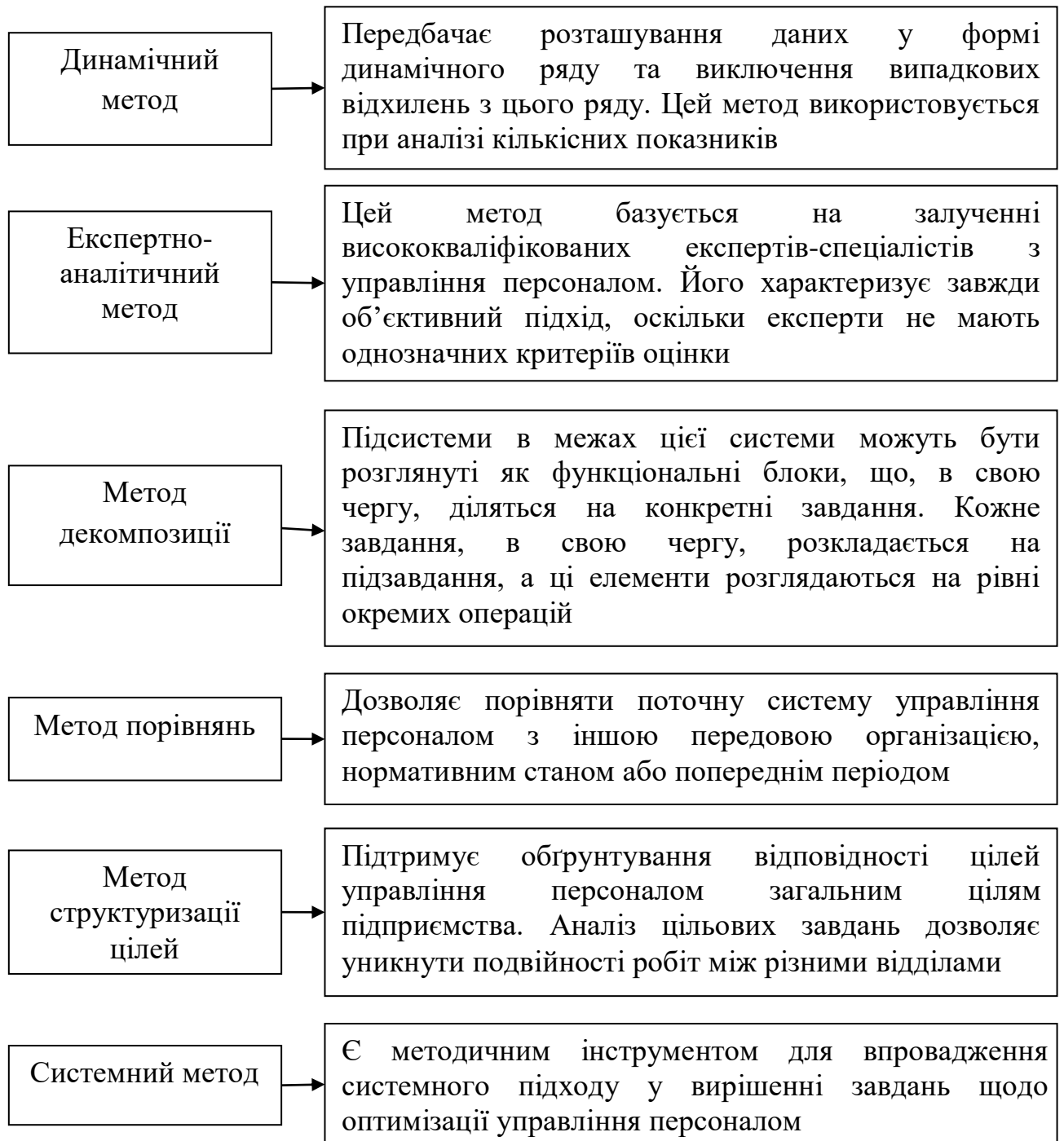


Рис. 1.5 – Методи системи управління персоналом

Таблиця 1.2 містить основні принципи, які описують вимоги до системи управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом

Принципи	Сутність
економічності	передбачає налагодження найбільш ефективної та економічно обґрунтованої організації системи управління персоналом, зменшення відсотка витрат на управління серед загальних витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення загальної продуктивності виробництва
науковості	вимагає, щоб розробка заходів для створення системи управління персоналом ґрунтувалася на досягненнях наукового менеджменту та враховувала закони суспільного виробництва в умовах ринкового середовища
оперативності	вимагає невідкладного прийняття рішень для удосконалення системи управління персоналом з метою запобігання або оперативного виправлення будь-яких відхилень
оптимальності	полягає в обранні найбільш оптимального варіанту пропозицій для створення системи управління персоналом
перспективності	підкреслює необхідність врахування перспектив розвитку підприємства при формуванні системи управління персоналом
прогресивності	передбачає відповідність системи управління персоналом передовим стандартам як зарубіжних, так і вітчизняних практик
прозорості	вимагає, щоб система управління персоналом мала єдиний концептуальний підхід, а робота всіх відділів і керівників відбувалася на однакових принципах, етапах та функціях
стійкості	вимагає забезпечення стабільної роботи системи управління персоналом за допомогою спеціальних “регуляторів”, які, у випадку відхилень від поставленої цілі підприємства, спонукають працівників до коригування системи управління персоналом

Реалізація всіх принципів системи управління персоналом відбувається через взаємодію, а їх взаємозв'язок залежить від конкретних умов функціонування підприємства.

Аналіз наукових публікацій з-за кордону вказує на те, що протягом останніх років у світовій практиці спостерігаються стабільні тенденції у розвитку різних аспектів систем управління персоналом, зокрема:

- еволюція операційного управління персоналом від звичайного до переважно стратегічного формату передбачає перетворення його в стратегічний аспект управління;

- міжнародна орієнтація управління персоналом передбачає розвиток міжнародних зв'язків у роботі агентств посередництва, навчальних центрів, спеціалізованих кадрових відділів підприємств, громадських організацій, державних установ, інформаційних служб із метою створення загальносвітової парадигми в управлінні персоналом;

- отримали широкий розвиток зовнішні консультативні посередницькі компанії, що співпрацюють з організаціями на основі угод та інтерації;

- перетворення управлінських відносин в бік гуманізації передбачає акцент на збільшенні уваги до психологічного виміру діяльності підприємства та розгляд ціннісних аспектів свідомості;

- покращення якості інструментального (інформаційного) забезпечення та переосмислення принципів фінансування, при чому акцент не ставиться на витрати на персонал, а на інвестування у розвиток персоналу;

- регулярне навчання керівників, які відповідають за виконання завдань у сфері управління персоналом.

Отже, персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Забезпечення відповідного виконання ним своїх функцій та забезпечення ефективності сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних ринкових відносин стає можливим за умови ефективного управління персоналом. На нашу думку, особливості виробництва визначають специфіку системи управління персоналом. Цілі, завдання та складові структури управління персоналом на

сільськогосподарських підприємствах повинні відповідати принципам комерціалізації та гуманізації управлінського процесу.

1.2 Чинники, що обумовлюють ефективність управління персоналом та критерії їх оцінки

У останні роки багато науковців звертали увагу на проблему ефективності управління персоналом і проводили відповідні дослідження. Вважається, що ефективна праця означає досягнення значних результатів за менших зусиль, менше витраченого часу та зменшених фінансових витрат. Проте, на наш погляд, для визнання ефективності системи управління персоналом необхідно встановити конкретний механізм управління, оцінки та контролю, спрямований передусім на досягнення цілей підприємства. Цей механізм дозволяє оцінити реальну ситуацію у підприємстві щодо управління персоналом, виявити слабкі сторони і розробляти комплекс заходів для їх вдосконалення.

Проводячи дослідження проблем ефективності управління персоналом, Д. М. Іванцевич і А. А. Лобанов приходять до висновку, що: “Оцінка ефективності управління персоналом є систематичним і чітко формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат і отримання користі, пов’язаних із програмами управлінської діяльності з персоналом. Мета цього процесу – порівнювати отримані результати з показниками базового періоду, результатами конкурентів та стратегічними цілями підприємства” [18, с. 159].

Визначати ефективність управління персоналом доцільно шляхом постійного збирання та аналізу інформації про працівників, використовуючи такі показники як просування по службі, професійні та кваліфікаційні характеристики, статево-вікові параметри, медичні та психологічні показники, рівень задоволеності працею, міра плинності кадрів, продуктивність, рівень новаторської активності і інші [19, с. 83].

Такий моніторинг має бути проведений на всіх етапах управлінської діяльності. Він тісно пов’язаний із іншими етапами управлінського процесу і

своїми результатами може надихати керівника на внесення необхідних коректив у систему управління. Це також гарантує наявність безперервного обміну інформацією у підприємстві через ефективний зворотний зв'язок.

Також, Д. М. Іванцевич і А. А. Лобанов пропонують визначати результативність управління персоналом з такою метою:

- аналізувати, як працівники і менеджери на нижчому рівні реагують на результативність управління персоналом;

- підвищити функціональність управління персоналом, забезпечуючи їм засоби для ефективного вирішення питань про те, коли необхідно зупинити чи підсилити певні види діяльності;

- підтримувати внесок управління персоналом у досягненні цілей підприємства.

Визначення результативності управління персоналом може служити потужним каталізатором для підвищення ефективності всього управлінського процесу. Для досягнення цього необхідно розуміти, яким чином цей процес повинен відбуватися та який взаємозв'язок має із іншими етапами управлінського циклу.

На сьогодні, як було відзначено, не існує загальноприйнятого підходу до вимірювання результативності управління персоналом. Ускладненість полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу, включаючи управління, тісно переплетений із виробничим процесом та його кінцевими результатами, а також з соціальною діяльністю суспільства та економічним розвитком підприємства.

Аналіз наукових концепцій дав можливість визначити три методологічні підходи до оцінювання ефективності управління людськими ресурсами.

У рамках першого підходу розглядається персонал підприємства як єдиний суспільний робітник, який має безпосередній вплив на виробництво. Таким чином, результати виробництва виступають в якості ключових показників ефективності цього персоналу.

Такі показники включають у себе конкретні кількісні значення фінальних результатів діяльності підприємства за певний період, такий як рік, квартал чи

місяць. Ці показники визначають прибуток підприємства (як балансовий, так і чистий), витрати на одиницю продукції (собівартість), рівень рентабельності, обсяг реалізованих товарів і послуг, обсяг реалізації, дохід підприємства, якість продукції та послуг, а також термін окупності капітальних витрат.

Прибічники другого підходу вважають, що показники повинні віддзеркалювати ефективність, якість і складність роботи чи трудової діяльності.

Як критерії для оцінки виробничого та управлінського персоналу висуваються такі показники, як продуктивність праці (виробіток на одного працівника), темпи росту продуктивності праці та заробітної плати, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, якість виконаної роботи працівниками, рівень фондооснащеності праці, працемісткість, коефіцієнти складності робіт і праці, загальна чисельність персоналу і інші.

Такі показники глибоко відображають ефективність праці персоналу і є основою для визначення критеріїв. Однак ці аспекти не відображають рівень системності в управлінні персоналом та соціальну ефективність, що також мають важливий вплив на остаточні результати виробництва і безпосередньо пов'язані з кадровим потенціалом підприємства.

Прихильники третього підходу підкреслюють, що успішність функціонування персоналу надзвичайно залежить від організаційних аспектів його діяльності, включаючи систему мотивації, атмосферу у колективі та методи взаємодії з працівниками. Зазначаються ключові критерії для оцінки ефективності персоналу, такі як плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, дотримання трудової та виконавчої дисципліни, структура професійної кваліфікації, адекватне співвідношення між робітниками та службовцями, оптимальне використання робочого часу, соціальний склад персоналу та інші. Ці показники визначають ефективність роботи персоналу і виступають важливими величинами для управління та підвищення продуктивності на підприємстві.

Такий набір показників виявляється достатньо всебічним у відображенні організації та соціальної ефективності роботи персоналу. Особливо важливою особливістю є те, що деякі з цих показників є комплексними, оскільки їх оцінка вимагає аналізу оперативної інформації, зібраної на підставі конкретних соціологічних досліджень. Це підкреслює необхідність системного та деталізованого підходу до вивчення ефективності управління персоналом і сприяє розумінню широкого спектру чинників, що впливають на робочий процес та взаємини в колективі.

Для оцінки ефективності управління персоналом важливим є комплексний підхід, який враховує значущість кінцевих результатів діяльності, рівень продуктивності і якість виконаної роботи, а також ефективність організації роботи персоналу як соціальної системи.

Цей підхід відзначається зосередженням на кінцевих цілях підприємства і визначенні того, як управління персоналом сприяє досягненню цих цілей. Важливим елементом є визначення продуктивності праці та якості результатів, що визначають успішність функціонування персоналу.

Організація роботи персоналу розглядається як соціальна система, де враховується взаємодія між працівниками, ефективність комунікації, мотивація та соціально-психологічний клімат. Це дозволяє оцінити не лише кількісні результати, але і якість внутрішніх взаємин, що впливає на загальний успіх підприємства.

Такий підхід сприяє глибокому розумінню впливу управлінських рішень на різні аспекти діяльності підприємства та дозволяє ефективно адаптувати стратегії управління персоналом для досягнення оптимальних результатів.

Але наша точка зору полягає в тому, що ефективність управління персоналом не можна оцінити виключно шляхом порівняння певних кількісних економічних показників. Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідні відповідні критерії, які визначають, наскільки вона успішно функціонує. Вибір цих критеріїв залежить від того, який аспект вважати ключовим: роботу конкретного працівника, діяльність керівництва,

трудоі показники чи особливості роботи колективу в цілому.

Формування позитивного внутрішнього психологічного атмосферного середовища в колективі вважається ключовим показником успішності управління персоналом.

Внутрішній психологічний клімат – це фактичний стан взаємодії між особами, які беруть участь у спільній діяльності. Він визначається рівнем задоволення працівників організацією та умовами праці, взаєминами в колективі, загальним настроєм, рівнем взаєморозуміння, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, взаєминами в групі та позицією кожного працівника в ній, а також якістю отриманої інформації. У багатьох відношеннях, створення сприятливого внутрішнього клімату на підприємстві значно визначається ступенем сумісності між людьми.

Настрій колективу визначається тим, наскільки його учасники задоволені своїм становищем. На неї впливають характер та зміст виконуваної роботи, відношення людей до неї, престижність посади, розмір винагороди, можливості для професійного зростання, наявність додаткових перспектив та психологічний клімат. У багатьох випадках психологічний стан колективу значною мірою визначається здатністю його учасників адаптуватись до його норм, слідувати встановленим вимогам й порядку.

В кожній установі чи організації потрібно створити відповідні умови для забезпечення соціально-психологічної сумісності, зокрема:

- однаковість основних мотивацій для діяльності та індивідуальних бажань членів групи;
- можливість взаємного доповнення та гармонійного поєднання унікальних здібностей кожної особи в рамках спільного трудового та творчого процесу;
- раціональне розподілення обов'язків між членами колективу, при якому немає можливості досягнення успіху кого-небудь за рахунок інших;
- спільні моральні цінності, що утворюють основу для виникнення взаємної довіри між особами;

- узгодженість індивідуальних можливостей усіх членів структури та характеру їхньої діяльності для забезпечення нормального її перебігу, відсутність задрощів щодо досягнень інших;

Основні принципи, які лежать в основі визначення ефективності управління персоналом, можна виокремити в дві ключові концепції.

Згідно з першою концепцією, ефективність управління персоналом визначається через органічну єдність управління і виробництва, проте при цьому внесок самого управління персоналом в ефективність виробництва не враховується. Друга концепція підкреслює визначення внеску управління персоналом у ефективність виробничого процесу.

Оцінка цього внеску стає особливо важливим завданням, оскільки на даний момент відсутні відповідні кількісні показники для звітування. Отже, більшість методик оцінки ефективності управління персоналом припускають використання першого підходу, який базується на органічній єдності управління і виробництва, і не враховує кількісного внеску управління персоналом в ефективність виробничого процесу.

Раціональним є оцінювати не лише кількісний внесок управління персоналом в ефективність виробництва, але і якісний вплив, який воно здійснює на цей процес. Інтегральний показник ефективності на рівні підприємства перетворюється на безліч інших показників на більш низьких рівнях, що відображають ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом, таких як підбір, навчання і інші.

Такий підхід, зокрема, висвітлено в роботах А. Бравермана та А. Сауліна, які для всебічної оцінки діяльності підприємства рекомендують об'єднати найбільш значущі показники управління персоналом в один інтегральний показник [34, с. 58].

С. Шекшня пропонує оцінювати ефективність управління персоналом за декількома критеріями, включаючи:

- вивчення статистики людських ресурсів. Аналіз даних та статистики, пов'язаних зі змінами в кадровому складі, обігом персоналу та іншими

чинниками;

- оцінка витрат. Визначення ефективності управління персоналом через оцінку фінансових витрат на ці процеси;
- оцінка компетенцій. Аналіз навичок і здатностей персоналу для визначення його загальної компетентності;
- оцінка мотивації. Визначення рівня мотивації та заохочення персоналу до високоякісної та продуктивної роботи;
- ступінь досягнення цілей. Вимірювання успішності досягнення визначених цілей управління персоналом [46, с. 163].

Визначення ефективності управління персоналом в більшості випадків ґрунтується на суб'єктивних оцінках. Наша точка зору полягає в тому, що це відбувається із двох причин: з одного боку, через відсутність чіткої виробленої методики, а з іншого боку, через недооцінку всієї важливості таких заходів. При цьому багато праць акцентує увагу переважно на оцінці економічної ефективності, зокрема, продуктивності та витрат, залишаючи осторонь аспекти, пов'язані з “людським фактором”.

У сучасний період багато вітчизняних підприємств та, на жаль, деяких науковців, відзначається застосуванням традиційного підходу до управління персоналом. Це означає або повне ігнорування системи управління персоналом, або, у кращому випадку, оцінку ефективності управління персоналом за допомогою спеціально розроблених показників, таких як плинність персоналу, продуктивність та час, витрачений на професійне навчання і інші. Цій тенденції сприяє загально поширена уява, що фахівці з управління персоналом знаходяться віддалено від основної діяльності і практично не впливають на неї. “Відокремлені від загальних стратегічних цілей розвитку, ці потенційно важливі показники сприяють ізоляції служби управління персоналом” [2, с. 141] .

Ефективне управління та розвиток підприємства в значній мірі визначаються особистісними та професійними якостями самого керівника підприємства. Це включає рівень усвідомлення необхідності постійного самовдосконалення та здатність стимулювати процес навчання інших. Ці

здібності необхідні для адаптації до постійно змінюючогося соціально-економічного середовища.

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом важливим є аналіз чинників, які впливають на ефективність управління персоналом і які можуть бути предметом управлінського втручання зі сторони керівництва.

Високі темпи підвищення ефективності управління персоналом досягаються завдяки науково-обґрунтованому використанню комплексу чинників, які впливають на результативність управління персоналом.

Це особливо актуально в сучасний період, коли багато підприємств стикаються з серйозними економічними труднощами, обмеженням ресурсів і виживанням, що вимагає вирішення за рахунок резервів. Використання цих резервів не вимагає великих витрат і стає важливим чинником у протистоянні проблемам.

Проте в сучасній вітчизняній науці не існує цілеспрямованих теоретичних та прикладних досліджень в даній області. Це призводить до того, що на сьогодні оцінка впливу різних чинників розв'язується або без врахування реальної економічної ситуації, або з використанням здорового глузду та повсякденного розуміння схожості різних показників.

Велике значення має правильна класифікація чинників, що впливають на результативність управління персоналом. Під час створення такої класифікації слід враховувати, що ці чинники взаємодіють не самотійно, а взаємодіють між собою.

Застосування такої класифікації дозволяє визначити вплив кожного окремого чинника, уникнути повторних переліків і враховувати взаємозв'язок цих чинників. Це надає можливість вірно визначити та використовувати резерви для підвищення ефективності управління персоналом у цілому.

Питання щодо класифікації чинників ефективності було повторно розглянуте в економічній літературі, і робилися рекомендації щодо цього. Основним принципом таких класифікацій є групування різноманітних чинників

в більш або менш широкі категорії відповідно до їхньої економічної сутності.

У традиційній системі мотивації вважається, що винагорода, яку отримує працівник від підприємства, складається із стабільного окладу та різноманітних пільг, таких як медичне страхування, страхування життя, пенсійні плани, оплата проїзду, матеріальна допомога, відпочинок у санаторіях та інші додаткові блага, які сприяють підвищенню рівня життя працівника.

Останнім часом управління системою пільг стало ключовим елементом успішного управління персоналом. Для ефективного управління системою пільг особлива увага повинна бути приділена керівникам на нижчому рівні і спеціалізованій кваліфікації фахівців у сфері управління персоналом.

Методи мотивації, які відрізняються від традиційних, можна розділити на три основні групи: системи змінної заробітної плати, групові системи оплати праці та системи оплати за знання і компетенції.

А. Морита вказує, що “людям необхідні гроші, але вони також прагнуть отримувати задоволення від своєї роботи та відчувати гордість за неї”. Загальновідомо, що, окрім фінансового стимулювання, існує безліч інших чинників, які впливають на результативність управління персоналом [22, с. 36].

Важливо відзначити, що стандартні підходи до мотивації та систем стимулювання часто виявляються малоефективними, оскільки стимули можуть змінюватися залежно від конкретних характеристик працівників.

Гнучкий робочий графік дозволяє працівникам самостійно встановлювати графік роботи відповідно до їхніх індивідуальних особливостей, що сприяє покращенню ефективності управління персоналом. Часто підприємства надають своїм працівникам додаткові відпустки, як оплачувані, так і неоплачувані.

Необхідно враховувати, що сприятливі умови праці мають позитивний вплив на продуктивність, особливо при впровадженні нового виробництва, створенні нових робочих місць та реорганізації існуючих. Необхідно обов'язково враховувати ергономічний аспект.

Визнання заслуг та висловлення подяки за виконану роботу є важливими чинниками, які впливають на ефективність управління персоналом, що

зміцнюють стимули до праці. Мотиваторами служать не лише різноманітні премії та пам'ятні подарунки, а й специфіка винагород за працю залежить від їхньої кількості та якості, а також враховує задоволення власних побажань та очікувань працівників [14, с. 136]. Один із найбільш ефективних чинників стимулювання продуктивної праці – це можливість кар'єрного просування. Дуже важливою є також можливість придбання акцій підприємства, оскільки це створює в працівника відчуття співвласності.

К. Киллен стверджує, що “негативна мотивація, в основному, призводить до вираженої схваленної згоди з боку підлеглого”. Хоча змушена згода краща, ніж відмова, проте, за словами К. Киллена, іноді варто розглянути можливість використання засобів позитивної мотивації [21, с. 216].

Отже, успіх підприємства в багатьох відношеннях залежить від того, як воно винагороджує своїх працівників. Управління компенсацією є ключовою стратегічною сферою управління будь-яким підприємством.

Наша думка полягає в тому, що неефективна система винагород може викликати незадоволеність серед працівників, що, в свою чергу, може призвести до падіння продуктивності, погіршення якості роботи, великої плинності персоналу, напруженості взаємин між колегами, порушень дисципліни і інших негативних наслідків.

Отже, підвищення ефективності управління персоналом включає в себе оптимізацію чисельності адміністративних працівників, покращення процесів підготовки та розвитку управлінського персоналу, зміцнення трудової дисципліни та зменшення витрат часу на робочі завдання.

1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом

Важливість управління персоналом для успішної діяльності сільськогосподарських підприємств обумовлює необхідність вивчення методології його наукового дослідження.

У науковій літературі термін “методологія” визначається як галузь, що вивчає способи організації теоретичної та практичної діяльності людини.

В. О. Лук’янихін визначає методологію управління персоналом як аспект, що розглядає основу управління персоналом як об’єктом управлінської діяльності. Ця підхід також націлюється на процес формування поведінки окремих особистостей, що відповідає визначеним цілям і завданням підприємства, охоплюючи при цьому різноманітні методи та принципи управління персоналом. Таким чином, методологія дослідження управління персоналом встановлює основні принципи, методи, підходи та засади його впровадження [22, с. 116].

На нашу думку, ключовими методологічними принципами, які варто враховувати в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств, є: взаємопов’язаність заходів управління персоналом на рівні організаційних та функціональних аспектів; виконання засад соціального партнерства; громадська підтримка управління персоналом; забезпечення відповідності та обґрунтованості процесів управління персоналом; ефективність управління персоналом; оперативна, тактична і стратегічна орієнтація управління персоналом; різнобічний підхід до управління персоналом, взаємодія між суб’єктом і об’єктом управління персоналом; розуміння необхідності управління персоналом; спрямованість одночасно на потреби та інтереси працівника і підприємства; урахування функції керівника в управлінні персоналом; урахування специфіки господарської діяльності.

Розуміння необхідності управління персоналом стає ключовим, особливо в умовах переходу економіки до ринкової трансформації. У цих умовах заходи з управління персоналом набувають визначального значення. Умовою ринкової економіки є необхідність наявності ефективного управління персоналом на підприємстві. Мислення керівників підприємств, які сформувалося в умовах попередньої економічної системи, може не віддавати відповідного значення новим реаліям. На нашу думку, сьогодні кінцевий результат будь-якого виробництва визначається людським фактором, і ефективність господарювання

залежить від здатності кожного підприємства до ефективних кількісних і структурних змін, які прямо впливають на людей.

Для успішного управління персоналом на підприємстві важливо враховувати роль керівника, який повинен мати не лише професійні навички, але й фахові знання в конкретній сфері; лідера, який веде колектив і сприяє його єднанню; психолога, який вміє взаємодіяти з різними типами особистостей і завжди націлений на особистий розвиток, постійно підвищуючи свій рівень освіти. Ми поділяємо погляди експертів, які стверджують, що основними характеристиками успішного керівника повинні бути високий рівень компетентності, глибокий професіоналізм і виняткові організаторські здібності.

Управління персоналом розглядається з різних точок зору, включаючи його розгляд як мистецтво, науку, навчальний предмет, функцію управління, процес, вид управлінської діяльності та діяльність конкретних індивідів або груп. Отже, важливо проводити вивчення управління персоналом, враховуючи всі зазначені аспекти.

Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління персоналом. Однією з основних рис управління персоналом є взаємодія між керуючою та керованою системами, де суб'єкт, який здійснює вплив, і об'єкт, на якого спрямовується цей вплив, представлені людьми.

Взаємодія між організаційними та функціональними заходами управління персоналом. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств включає в себе реалізацію організаційних аспектів, таких як визначення стратегії, мети та загальних напрямів діяльності, а також функціональних заходів, які передбачають безпосереднє виконання конкретних функцій у сфері управління персоналом. Досягнення позитивного результату зумовлено встановленням взаємодії між ними.

Спрямованість одночасно на інтереси та потреби як працівника, так і підприємства. Необхідно оптимізувати управління персоналом так, щоб враховувати інтереси як працівників, так і власників чи керівників підприємства. Якщо працівники усвідомлюватимуть, що успішна робота

підприємства призводить до особистої користі для них, то їхня діяльність стане більш ефективною. Відповідність та обґрунтованість у процесі управління персоналом означають, що цей процес повинен відповідати загальним цілям та завданням підприємства, враховувати економічну та соціальну обстановку у країні, а також відповідати політиці держави в аграрному секторі, бути обґрунтованим з економічної точки зору та реалістичним.

Для ефективного управління персоналом необхідно дотримуватися принципів соціального партнерства, зокрема враховувати принцип трипартизму. Цей принцип передбачає спільне узгодження інтересів працівників, підприємства та держави.

Забезпечення управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вимагає від держави підтримки, яка охоплює фінансове та правове забезпечення.

Ефективність управління персоналом виражається в тому, що отримані результати повинні виправдовувати витрати, пов'язані з його впровадженням, підтверджуючи економічну обґрунтованість цього управління.

Управління персоналом повинно мати орієнтацію на тривалий термін (стратегічне спрямування), з урахуванням відповідних заходів на поточному та тактичному рівнях. Це означає спрямованість на передбачення стратегічних векторів розвитку, одночасно визначаючи і враховуючи конкретні завдання на поточних та тактичних етапах.

Вивчення будь-якої галузі людської діяльності виконується за допомогою відповідної методології. Метод, визначається як засіб досягнення конкретної мети. Це включає в себе комплекс прийомів, заходів, принципів та операцій, які використовуються для теоретичного та практичного вивчення реальності.

У ході дослідження управління персоналом сільськогосподарських підприємств застосовуються різноманітні методи, які можна поділити на загальні та специфічні. Серед загальних методів варто відзначити узагальнення, систематизацію, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, абстрагування, аналогію, зведення, порівняння, деталізацію, відносні величини, ряди динаміки,

групування та кореляційний аналіз.

Специфічні методи включають експертне оцінювання, соціологічне опитування, монографічний підхід, системний аналіз та графічні методи. Використання цих методів дозволяє глибше розуміти та ефективно досліджувати важливі аспекти управлінської діяльності на сільськогосподарських підприємствах.

Аналіз теоретичних робіт учених, що досліджують управління, та уточнення ключових понять, пов'язаних із процесом управління персоналом, проводяться за допомогою методу узагальнення.

Впорядкування теорій, концепцій, термінів та поглядів вчених на управління персоналом та його компоненти реалізується за допомогою методу систематизації.

В аналізі заходів з управління персоналом використовують методи аналізу та дедукції. Це пояснюється тим, що обидва ці методи спрямовані на розчленування загального об'єкта (управління персоналом) на складові частини. Це дозволяє робити висновки про цей процес, ґрунтуючись на вивченні його окремих елементів. В методології дослідження управління персоналом діалектична єдність існує між методом аналізу та синтезу, а також між дедукцією та індукцією. Застосування методів синтезу та індукції дозволяє отримати загальне, повне розуміння об'єкта, у даному випадку, управління персоналом підприємства, шляхом об'єднання раніше виділених його складових.

При аналізі впливу персоналу та його управління на результативність підприємства використовується метод абстрагування, що передбачає акцентування уваги лише на людському факторі, ігноруючи інші важливі аспекти.

Метод аналогії використовується для розгляду сутності персоналу та пов'язаних понять при аналізі та вдосконаленні управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. Цей підхід передбачає використання ідей та принципів, які вже успішно застосовуються в інших галузях, зокрема,

перенесення законів з інших сфер для оптимізації управлінських процесів у персоналу.

Використання методу зведення, також відомого як об'єднаний чи сукупний погляд на показники, дозволяє розробити методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах у цілому.

Порівняння показників протягом кількох років, розчленування загальних показників на окремі складові, використання відносних значень та аналіз динаміки рядів є методами, які застосовуються для оцінки умов та ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Використання методу групування передбачає об'єднання показників у групи згідно з певними ознаками для виявлення взаємозв'язків між ними. Цей підхід застосовується для визначення типових характеристик сільськогосподарських підприємств і для порівняння інтегральної ефективності управління персоналом на цих підприємствах.

Для визначення взаємозв'язку між результативними показниками діяльності підприємства та специфічними показниками управління персоналом застосовується кореляційний аналіз.

Експертне оцінювання дозволяє отримати кваліфіковані висновки та думки від фахівців (експертів) щодо важливості загальних та окремих показників при оцінці інтегральної ефективності управління персоналом на підприємствах.

Для здійснення соціологічного опитування використовується усний та письмовий збір інформації шляхом задавання передбачених питань під час анкетування керівників і працівників підприємств.

Метод монографії застосовується для аналізу досвіду управління персоналом на окремих підприємствах.

Системний підхід включає в себе всебічне дослідження процесу управління персоналом та урахування взаємодії між його складовими елементами.

Графічний метод, включаючи в себе використання таблиць та рисунків, застосовується під час дослідження для надання візуальності та зрозумілості його результатів.

Крім методів, в методології дослідження важливе значення мають різні підходи. Термін “підхід” визначає думку або точку зору, згідно з якою розглядається об’єкт. Це представлення сукупності принципів та методів, які взаємодіють у єдиноспрямованому напрямку, але не виходять за межі обраного підходу.

Ми вважаємо, що управління персоналом сільськогосподарських підприємств ефективно реалізується за допомогою системного, персоніфікованого та синергетичного підходів.

Важливі принципи управління персоналом сільськогосподарських підприємств включають в себе:

Принцип науковості та прогресивності в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств передбачає урахування найновіших наукових розробок та передових технологій у сфері управління, як вітчизняних, так і міжнародних.

Принцип гуманізму та соціальної спрямованості в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств покладає акцент на людину, вважаючи її потреби та інтереси найважливішими цінностями.

Принцип безперервності та повторюваності в управлінні персоналом підтверджує, що цей процес розглядається як постійний, де елементи систематично повторюються.

Принцип гнучкості в управлінні персоналом враховує можливість адаптації елементів та методів управління персоналом в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності.

Згідно з принципом реалістичності, завдання управління персоналом повинні бути досяжними та відповідати реальним можливостям виконання.

Принцип перспективності включає в себе врахування умов розвитку, тенденцій і напрямків, що стануть актуальними для досліджуваного процесу в

майбутньому.

Принцип оперативності та узгодженості включає в себе вчасне здійснення необхідних кроків у сфері управління персоналом, забезпечуючи, що ці дії не конфліктують між собою і відповідають загальній меті та цілям підприємства.

Принцип багатоваріантності передбачає створення кількох можливих варіантів управлінських рішень в галузі управління персоналом.

Принцип прозорості й неупередженості, що є основою відкритості та зрозумілості заходів з управління персоналом для всіх його учасників і забезпечує доброзичливе ставлення до них.

Принцип цілеспрямованості підкреслює важливість направленості управління персоналом на досягнення основної мети та цілей підприємства.

Принцип індивідуального підходу знаходить вираження у використанні персоналізованого управління на підприємстві.

Згідно з принципом доцільності, витрати на управління персоналом повинні бути оправданими з урахуванням переваг та користі, які вони приносять.

Згідно з принципом послідовності, етапи управління персоналом виконуються у визначеному логічному порядку.

Принцип історизму передбачає увагу до вивчення та врахування попереднього досвіду у сфері управління персоналом.

Принцип розвитку означає розробку нових методів та стратегій у сфері управління персоналом.

Принцип об'єктивності виявляється у справедливому ставленні суб'єкта управління персоналом до всіх працівників підприємства, без урахування особистих симпатій чи антипатій.

Використовуючи загальні теоретичні знання, розглянемо систему управління сільськогосподарським підприємством з метою ідентифікації можливостей для її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Львівська область є однією з областей України, розташованою на заході країни. Ця область є важливим центром економіки, туризму, культури та науки. Вона входить в історико-культурний регіон Східна Галичина і є частиною Карпатського єврорегіону.

Львівська область була утворена 27 листопада 1939 року. З того часу вона розвивалася як одна з найбільш розвинених областей в Україні. Економічно вона відома своєю промисловістю, сільським господарством та іншими галузями.

У культурному відношенні Львівська область славиться своєю багатою історією, архітектурними пам'ятками та традиціями. Місто Львів, яке є адміністративним центром області, відоме своєю старовинною архітектурою, вуличними кафе та культурними заходами.

Туризм також відіграє важливу роль у розвитку Львівської області. Багато туристів приваблюється історичними пам'ятками, красивими природними ландшафтами Карпат, а також унікальними культурними подіями.

У науковому напрямку Львівська область також відзначається діяльністю своїх наукових і освітніх установ, сприяючи розвитку науки та освіти в регіоні та країні в цілому.

Львівська область включає в себе сім районів, що визначаються як Дрогобицький, Золочівський, Львівський, Самбірський, Стрийський, Червоноградський і Яворівський. Кожен із цих районів має свої унікальні особливості і культурний контекст, що робить Львівщину багатогранною та цікавою областю в Україні.

Розташована на заході України, Львівська область має прикордонні зв'язки з Волинською, Закарпатською, Івано-Франківською, Рівненською та Тернопільською областями. Крім того, вона має прикордонні перетини з Республікою Польща, що сприяє взаємодії та обміну між регіонами.

Північна частина Львівської області представлена зоною мішаних лісів, відомою як Мале Полісся. Середня частина характеризується лісостеповим кліматом, і в рельєфі виділяються різні пасма, такі як Розточчя, Гологори, Вороняки, Опілля, а також західна частина Подільської височини. На південному заході та півдні Львівської області розташовані передгір'я Карпат та самі Карпати, що представлені гірським масивом Бескиди. Межа на південному заході області співпадає з Верховинським Вододільним хребтом. Територія області входить у склад Головного європейського вододілу, розташованого між басейнами Чорного й Балтійського морів.

В південній частині Львівської області розташована Львівсько-Волинський кам'яновугільний басейн, а також західні частини Передкарпатської нафтогазоносною області та Передкарпатського сірконосного басейну. Промислові центри, такі як Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький, є основними економічними вузлами в цьому регіоні.

Трускавець, Східниця і Моршин є визначеними бальнеологічними курортами міжнародного рівня. Архітектурні комплекси Львова і Жовкви, а також численні замки та інші історичні пам'ятки, що розташовані в області, разом з Карпатськими горами створюють значні можливості для розвитку туризму в цьому регіоні.

Площа Львівської області становить 21,832 тис. км², що відповідає 3,6% загальної площі території України. За площею ця область розташовується на 17-му місці серед інших областей країни.

Клімат в області є помірно континентальним і вологим: зими м'які з відлигами, весни вологі, літа теплі, а осінь тепла і суха. У січні середня температура становить приблизно -5 °С, в липні вона коливається від +18 °С у

центральных районах області до +12 °С в гірських районах. Річна сума опадів коливається від 600 мм на рівнинній місцевості до 1000 мм у гірських районах.

Ураховуючи кліматичні умови та географічне положення Львівської області, тут ідеальні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і утримання різних видів тварин.

Розглянемо ситуацію із використанням земельних ресурсів підприємств у Львівській області та проведемо аналіз, як змінювалася їхня площа протягом останніх трьох років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка землекористування підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., тис. га

Категорія земель	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Усі сільськогосподарські угіддя	1260,8	1240,0	1241,5	98,5
Рілля	793,4	770,9	772,6	97,4
Сіножаті	187,6	195,4	195,2	104,1
Пасовища	255,7	250,7	250,3	97,9
Багаторіні насадження	23,4	22,8	23,2	99,1

Згідно з інформацією з таблиці 2.1, загальна площа всіх сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,5%. Найбільш помітним є зменшення площі угідь, які віднесені до категорії рілля (на 2,6%) і пасовища (на 2,1%). В той час як площа земель, призначених для сіножатей, зросла на 4,1%.

Таблиця 2.2 відображає площі під посівами сільськогосподарських культур за три роки, з 2020 по 2022.

З аналізу таблиці 2.2 виходить, що загальна посівна площа всіх сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 4,7%, що є позитивною тенденцією. Площі посіву гречки збільшились у 2,7 рази, соняшнику на 42,6%, сої – 34,0%, кукурудзи на зерно – 30,4%, цукрового буряка – 19,0%. Також варто відзначити зменшення посівних площ

для ячменю, вівса, ріпаку і кользи, кормових коренеплодів, а також посівних площ плодів і ягід.

Таблиця 2.2 – Площі, відведені під вирощування основних сільськогосподарських культур у Львівській області за 2020-2022 рр., тис. га

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Посівна площа – всього	712,7	717,6	746,0	104,7
Зернові та зернобобові культури	306,6	318,5	326,5	106,5
Пшениця	174,7	167,1	177,7	101,7
Ячмінь	39,9	38,4	35,5	89,0
Гречка	2,4	3,7	6,4	2,7р.
Кукурудза	66,5	86,7	86,7	130,4
Овес	13,3	12,6	12,7	95,5
Зернобобові культури	3,6	3,4	3,5	97,2
Соняшник	30,5	40,5	43,5	142,6
Соя	79,9	87,6	107,1	134,0
Картопля	94,8	95,5	98,9	104,3
Овочеві культури	42,1	42,3	43,2	102,6
Ріпак і кольза	67,0	51,3	46,6	69,6
Цукровий буряк	12,6	14,2	15,0	119,0
Кормові коренеплоди	9,9	8,7	8,5	85,9
Кукурудза кормова	2,1	1,8	1,8	85,8
Плоди та ягоди	15,1	14,8	14,6	96,7

В таблиці 2.3 представлені обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області.

Як видно з інформації в таблиці 2.3, виробництво пшениці у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 16,2%, а обсяг виробництва кукурудзи на зерно збільшився на 28,9%, цукрового буряка на 53,4%, соняшника – 28,4%, сої

-26,6%, картоплі – 14,4%. Також відзначається зменшення виробництва кормових коренеплодів, кукурудзи кормової. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства Львівської області в останні роки акцентують увагу на вирощуванні цукрового буряка, кукурудзи на зерно, соняшника та сої.

Таблиця 2.3 – Виробництво продукції рослинництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр., тис. ц

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові культури	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,9
Гречка	27,7	36,9	73,9	2,7 р.
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,9
Овес	334,6	340,0	340,0	101,6
Зернобобові культури	59,3	61,4	66,4	112,0
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,4
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,6
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,4
Овочеві культури	8066,7	8291,8	8474,4	105,1
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,7
Цукровий буряк	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Кормові коренеплоди	3202,2	2862,7	2752,9	86,0
Кукурудза кормова	749,2	592,0	513,4	68,5
Плоди та ягоди	1405,3	1309,3	1424,0	101,3

Таблиця 2.4 відображає динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур, які вирощуються сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Таблиця 2.4 – Урожайність основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., ц/га

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові культури	52,4	58,0	58,5	111,6
Пшениця	44,9	49,3	51,3	114,3
Ячмінь	44,4	47,7	50,0	112,6
Гречка	10,2	9,3	11,5	112,7
Кукурудза	88,0	90,6	87,5	99,4
Овес	25,2	26,9	27,0	107,1
Зернобобові культури	16,5	18,6	19,0	115,2
Соняшник	27,0	25,2	25,1	93,0
Соя	28,2	29,9	27,8	98,6
Картопля	169	176	185	109,5
Овочеві культури	192	196	196	102,1
Ріпак і кольза	25,8	33,9	37,7	146,1
Цукровий буряк	576	597	738	128,1
Кормові коренеплоди	322	330	326	101,2
Кукурудза кормова	357	324	284	79,6
Плоди та ягоди	101,4	95,4	104,6	103,2

З таблиці 2.4 можна виокремити, що урожайність сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком значно зросла. Проте, слід відзначити, що урожайність деяких культур зазнала зменшення. Наприклад, урожайність соняшнику зменшилась на 7,0%, сої – на 2,5%, а кукурудзи кормової на 20,4%.

В таблиці 2.5 представлена динаміка кількості худоби та птиці на підприємствах Львівської області, що свідчить про широкий спектр діяльності цих підприємств, включаючи і виробництво продукції тваринництва, окрім рослинництва.

Таблиця 2.5 – Поголів'я худоби та птиці у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., тис. гол

Вид тварин	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Велика рогата худоба	157,3	144,3	126,7	80,5
у т.ч.: корови	94,3	84,8	75,9	80,5
Вівці	31,5	31,8	29,8	94,6
Коні	29,9	25,0	23,5	78,6
Кролі	285,8	285,5	261,7	91,6
Свійська птиця	9914,9	10305,8	11576,9	116,8
Свині	332,4	362,7	435,3	131,0
Бджолосім'ї, тис. сімей	64,1	64,0	64,7	100,9

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна відзначити, що протягом досліджуваного періоду поголів'я свиней зросло на 31,0%, а кількість птиці на 16,8%. Водночас спостерігається зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 19,5%, овець на 5,4%, коней на 21,4%, і кролів на 8,4%. Це вказує на те, що підприємства акцентують свою увагу на вирощуванні свиней та птиці

У таблиці 2.6 представлена динаміка обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва підприємств Львівської області.

Аналізуючи дані з таблиці 2.6, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва м'яса у живій вазі збільшилось на 11,8%, яєць на 3,0%, меду на 1,0%. Проте, обсяги виробництва молока зменшились на 11,6%, вовни на 26,3%.

Таблиця 2.6 – Виробництво основних видів продукції тваринництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій вазі), тис. т	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі, тис. т	182,1	180,2	203,5	111,8
М'ясо усіх видів у забійній масі, тис. т	130,0	129,1	147,3	113,3
Молоко, тис. т	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт.	581,1	579,2	598,8	103,0
Вовна, т	19	18	14	73,7
Мед, т	1015	1013	1025	101,0

Сприяння розвитку сільського господарства в Львівській області реалізується шляхом впровадження заходів із покращення інфраструктури, використання сучасних технологій та запровадження програм підтримки аграрних виробників.

2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах

Розвиток та використання персоналу є важливими складовими процесу управління в будь-якому підприємстві. Згідно з класичним підходом до цього питання, управління означає процес забезпечення системи сталою підтримкою у визначених параметрах. Тобто, мета полягає в тому, щоб система знаходилася в стійкому стані, при якому вона може оптимально виконувати свої функції,

характерні для конкретної сфери, в межах якої вона існує. Управлінський процес реалізується через постійний аналіз інформації про фактичні значення параметрів, які визначають поточний стан системи. На основі цього аналізу приймаються рішення стосовно впливу на систему.

Механізм управління розвитком і використанням персоналу підприємства – це комплексні процеси, методи, прийоми і підходи, спрямовані на досягнення ефективності та розвитку використання персоналу в підприємстві. Оскільки на механізм управління розвитком і використанням персоналу впливають одночасно чинники макро- і мікросередовища, можна стверджувати, що дослідження функцій суб'єктів управління персоналом дозволить відтворити цей управлінський механізм. На макрорівні мають місце вкладення державних ресурсів у розвиток людського капіталу. На мікрорівні відбувається розвиток людського капіталу, що виражається у вдосконаленні професійної підготовки, набутті професійного досвіду, підвищенні кваліфікації та стимулюванні самоосвіти. Сьогодні, відповідальність за управління розвитком і ефективним використанням персоналу підприємства лежить на працівниках відділу кадрів, а також на керівниках структурних підрозділів, включаючи головного керівника підприємства.

У сільськогосподарських підприємствах слід відобразити у схемі організаційної структури чітко розподілення обов'язків і функцій у сфері управління розвитком та ефективним використанням персоналу. Це також повинно бути визначено в посадових інструкціях для працівників відділу кадрів та керівників структурних підрозділів. Крім того, якщо існує кадрова політика, вона має містити стратегічні підходи до розвитку персоналу та управління ним.

Для оцінки кількісних аспектів персоналу зазвичай використовують такі показники: чисельність працівників у колективі та кількість годин робочого часу, що визначає межі можливої участі працівника в роботі.

Якісна оцінка управління персоналом зорієнтована на аналіз:

- об'єм загальних та фахових знань, робочих навичок і вмінь, які впливають на здатність виконувати роботу з високою якістю;

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства, включаючи їхні здатності та схильності до праці, стан здоров'я, фізичний розвиток та витривалість;

- характеристики учасників господарської діяльності, такі як відповідальність, зацікавленість та ставлення до економічної діяльності підприємства, визначають їхню якість як членів колективу.

У таблиці 2.7 подано аналіз забезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом.

Таблиця 2.7 – Укомплектованість штату сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	2020 р.			2022 р.			Зростання показника, %
	факт	штат	укомплектованість, %	факт	штат	укомплектованість, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у рослинництві	6344	6411	98,9	5649	5788	97,6	-1,3
Працівники зайняті у тваринництві	2275	2302	98,8	2065	2158	95,7	-3,1
Працівники, що обіймають посади керівників, спеціалістів, службовців	2242	2260	99,2	2147	2261	94,9	-4,3
у т.ч.: - керівники	535	535	100,0	512	512	100,0	0
- їх заступники	162	166	97,6	161	162	99,4	1,8

продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
- головні спеціалісти	435	439	99,1	455	457	99,6	0,5
- спеціалісти	1036	1042	99,4	944	1052	89,7	-9,7
- службовці	74	78	94,8	75	78	96,2	1,4

На основі поданих у табл. 2.7 даних видно, що протягом трьох років кадровий резерв за різними категоріями працівників був не повністю використаний. Наприклад, у 2020 році штат був укомплектований на 98,9%, а в 2022 році цей показник склав 96,6%. Також, спостерігається негативна тенденція – чисельність працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області зменшилась на 9,2%.

Давайте розглянемо структуру працівників за їхніми функціональними обов'язками, як це відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Функціональна структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у рослинництві	6344	58,5	6091	61,1	5649	57,3	89,0
Працівники зайняті у тваринництві	2275	20,9	1637	16,4	2065	20,9	90,8
Працівники, що обіймають поса-							

1	2	3	4	5	6	7	8
ди керівників, спеціалістів, службовців	2242	20,6	2246	22,5	2147	21,8	95,8
у т.ч.: - керівники	535	4,9	532	5,3	512	5,2	95,7
- їх заступники	162	1,5	162	1,6	161	1,6	99,4
- головні спе- ціалісти	435	4,0	434	4,4	455	4,6	104,6
- спеціалісти	1036	9,5	1044	10,5	944	9,6	91,1
- службовці	74	0,7	74	0,7	75	0,8	101,4
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

За три роки спостерігається зменшення чисельності керівного персоналу на 4,2%, а також зменшення працівників у галузі рослинництва (на 11,0%) та тваринництва (на 9,2%). Ці тенденції можна вважати негативними.

Зміни у функціональній структурі працівників відображено на рис. 2.1.

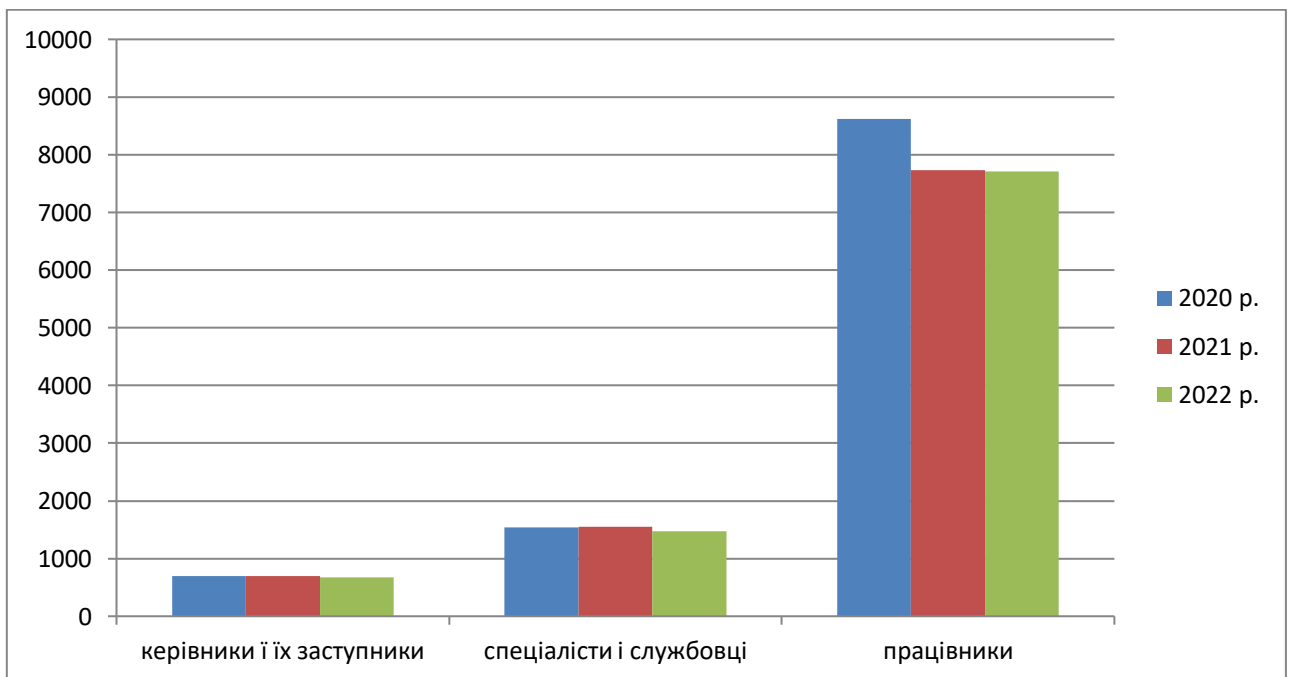


Рис. 2.1 – Зміна функціональної структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб

Отже, протягом 2020-2022 років найвищий відсоток в функціональній структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на працівників зайнятих у рослинництві та тваринництві.

Показники руху працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Рух працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10861	9974	9861	-1000
Прийнято на роботу, осіб	439	378	318	-121
Вибуло працівників, осіб	1326	491	405	-921
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням, або через порушення трудової дисципліни, осіб	1280	451	386	-894
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,0	3,8	3,2	-0,8
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	12,2	4,9	4,1	-8,1

За період з 2020 по 2022 роки можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області зменшилася на 1000 осіб. За аналізований період скорочується кількість прийнятих і вибулих працівників з сільськогосподарських підприємств.

У табл. 2.10 представлено розподіл працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за статтю за три роки.

Таблиця 2.10 – Розподіл працівників за статевою ознакою у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Жінки	7711	71,0	7271	72,9	7089	71,9	91,9
Чоловіки	3150	29,0	2703	27,1	2772	28,1	88,0
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

З інформації, представленої в таблиці 2.10, можна зазначити, що структура чоловіків і жінок залишається майже незмінною та однаковою, хоча відзначається значна перевага в чисельності жінок. Така динаміка пов'язана із специфікою сільського господарства, де, зазвичай, жінки переважно займаються роботою у галузі рослинництва, бухгалтерії. Чоловіки, головним чином, займаються діяльністю у галузі тваринництва та обіймають керівні посади.

Зміни в статевій структурі працівників представлені на рис. 2.2.

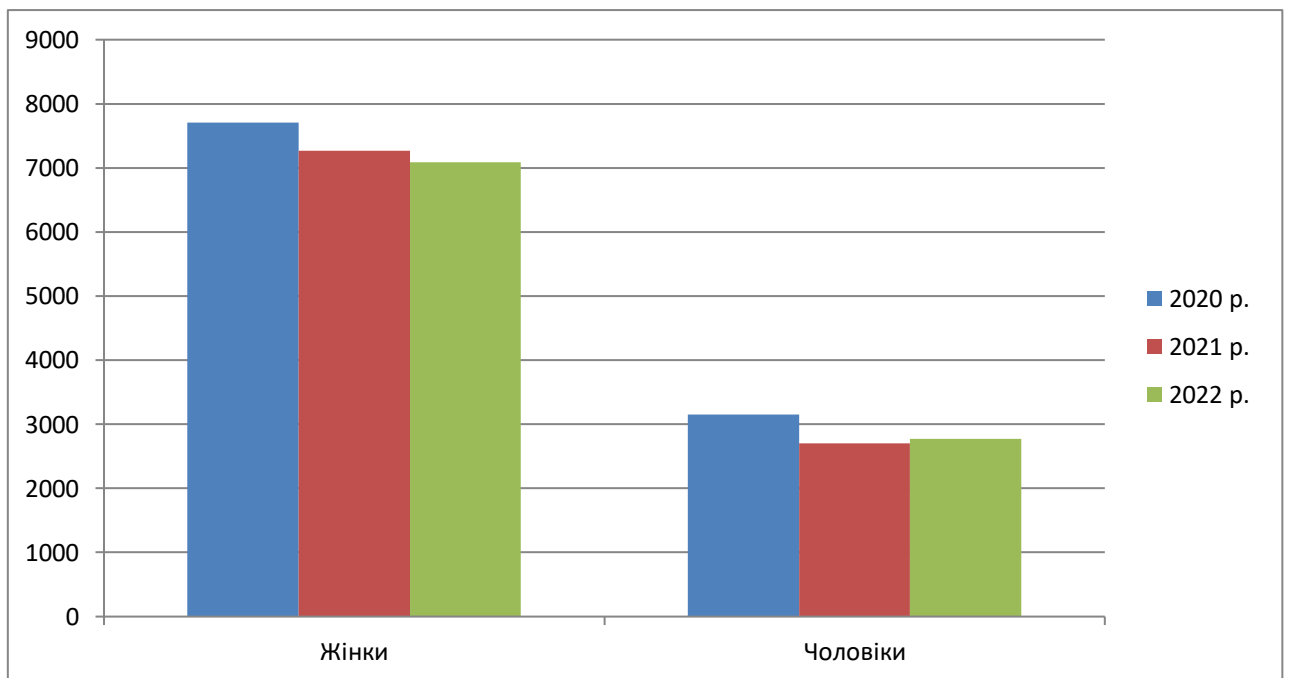


Рис. 2.2 – Зміна статевої структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб

За період дослідження видно, що жінки мають найвищу частку в структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Розподіл працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Розподіл працівників в сільськогосподарських підприємствах в залежності від рівня освіти за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Працівники із середньою освітою	8409	77,4	7510	75,3	7504	76,1	89,2
Працівники із середньою спеціальною освітою	847	7,8	841	8,4	836	8,5	98,7
Працівники із вищою освітою	1605	14,8	1623	16,3	1521	15,4	94,8
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Порівняно з 2020 р., у 2022 р. структура майже не змінилася, але зменшується чисельність працівників із середньою освітою на 10,8%, з вищою освітою на 5,2%, з середньою спеціальною освітою на 1,3%. Можна визначити, що протягом усього аналізованого періоду працівники із середньою освітою мають найвагоміший внесок у структурі персоналу за рівнем освіти. Керівники, їх заступники та головні спеціалісти в основному мають вищу освіту, тоді як середню спеціальну освіту переважно мають спеціалісти та службовці, а середню освіту мають працівники зайняті у рослинництві та тваринництві.

Склад працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком представлений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 30 років	1998	18,4	1735	17,4	1745	17,7	87,3
31-40 років	3399	31,3	2942	29,5	3007	30,5	88,5
41-50 років	3975	36,6	3800	38,1	3571	36,2	89,8
50 років і старше	1489	13,7	1497	15,0	1538	15,6	103,3
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Після аналізу показників у таблиці 2.12 можна зробити висновок, що структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком залишалася майже незмінною протягом трьох років, незважаючи на те, що чисельність працівників у віковій категорії 50 років і старше зросла на 3,3%. Це свідчить про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні можливості роботи, тоді як особи перед пенсійним віком віддають перевагу стабільності та продовжують працювати на сільськогосподарських підприємствах.

Зміни в віковій структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області наочно відображені на рисунку 2.3.

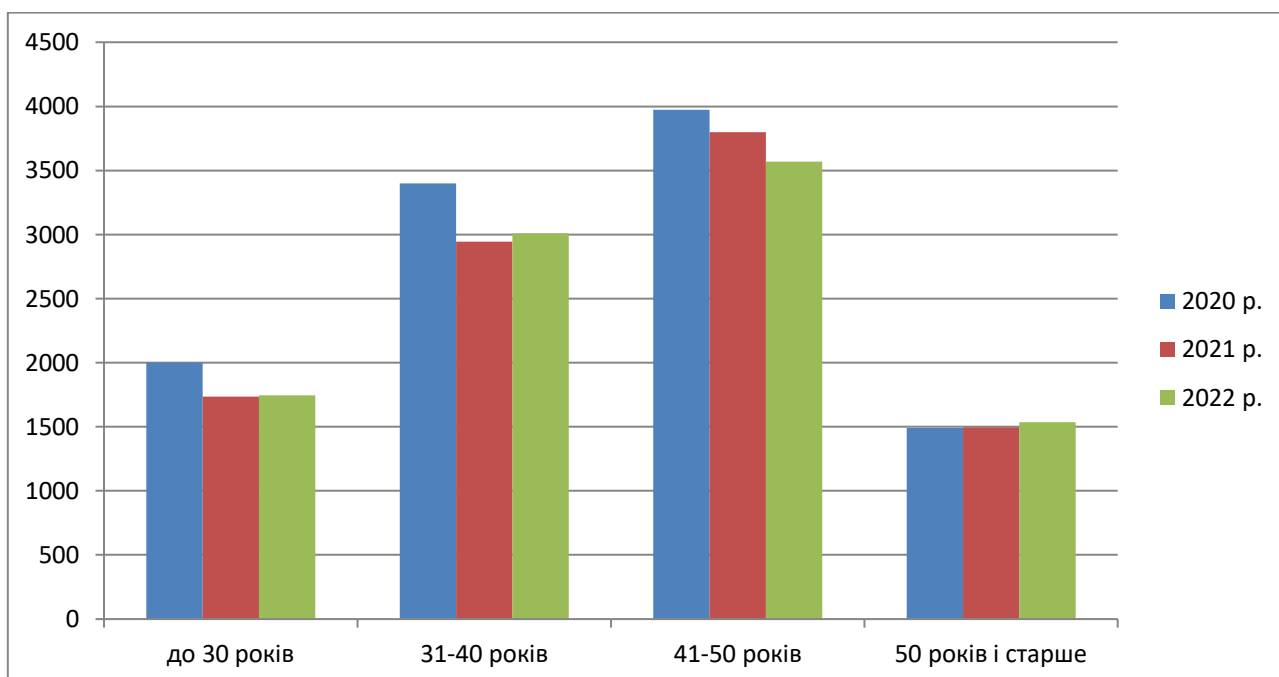


Рис. 2.3 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Загалом можна відзначити, що найбільший віковий діапазон серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на осіб у віці від 31 до 50 років.

Розподіл працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за стажем за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 1 року	1043	9,6	1027	10,3	996	10,1	95,5
1-3 роки	2129	19,6	1875	18,8	1883	19,1	88,4
4-10 років	4344	40,0	3780	37,9	3796	38,5	87,4
11-15 років	1738	16,0	1755	17,6	1745	17,7	100,4
Понад 15 років	1607	14,8	1537	15,4	1441	14,6	89,7
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Дані в таблиці 2.13 вказують, що більшість працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, мають стаж роботи від 4 до 10 років. Серед працівників найменша категорія включає тих, хто працює менше одного року. Зростання показника спостерігається тільки серед працівників із стажем від 11 до 15 років.

В результаті проведеного дослідження можна визначити, що в сільськогосподарських підприємствах Львівської області спостерігаються негативні тенденції, такі як збільшення плинності кадрів та старіння робочої сили. Також відзначається зниження кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах Львівської області на 9,2%.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Щоб успішно конкурувати в сучасному бізнес-середовищі, важливо володіти високорозвиненою системою управління розвитком персоналу на підприємстві. Такий підхід дозволить належним чином забезпечувати розвиток інноваційних процесів та відкривати можливості для розробки та впровадження нових ініціатив.

Ефективність системи управління персоналом залежить від оптимальної організації цієї системи, яку асоціюють із чотирма можливими конкурентними позиціями підприємства на ринку: домінуючою, міцною, помітною і слабкою. Значить, оцінка ефективності включає в себе аналіз результативності методів управління персоналом, тобто способів впливу на колектив та окремих працівників, з метою узгодження їхньої діяльності під час функціонування підприємства. Оцінка включає визначення відповідності поставленим цілям у сфері управління персоналом і ступеню їх досягнення. Це також охоплює аналіз результатів кадрової політики, ефективності використовуваних методів управління, роботи кадрових служб.

Відповідність працівника займаній посаді є принципом, який сприяє

ефективному управлінню персоналом. У сучасний час на більшості підприємств цей принцип не завжди втілюється. Основна ідея цього принципу полягає в наступному:

- аналіз узгодженості вимог до професійної підготовки та особистісних якостей кандидата на посаду і фактичних показників, що відображають його придатність до вакансії;

- оцінка рівня знань, навичок, умінь та особистісних якостей працівника на займаній посаді передбачає використання кваліметричних моделей;

- створення основних вимог до конкретної посади та формуванні паспорта цієї посади, з використанням професіограм, психогам та кваліфікаційних довідників, що є доцільним.

Оцінка роботи вищого керівництва підприємства має вирішальне значення, оскільки їхні дії в основному визначають стратегічний потенціал відповідної галузі. Враховуються як поточні, так і прогнозовані результати діяльності підприємства, а також майбутні витрати. Оцінка також включає в себе аналіз рівня ризику, пов'язаного з прийняттям рішень керівником, а також ступінь ризику внаслідок дій некомпетентних підлеглих.

У сфері управління персоналом виникає необхідність оцінки ефективності, яка включає два ключові аспекти. По-перше, це визначення ефективності роботи кадрової служби у контексті управління персоналом. По-друге, це оцінка продуктивності працівників підприємства в цілому. Розв'язання цієї проблематики включає в себе широкий спектр методичних підходів та рекомендацій. Збалансована система показників часто використовується як комплексна методика, яка забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу і вимірює ефективність діяльності працівників на підприємстві. Базуючись на збалансованій системі показників, визначено ключові функції, які мають відповідні оцінюючі показники ефективності, і експерти провели їх оцінку.

Етапи оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою на основі визначених функцій у збалансованій системі показників включають в

себе наступні кроки:

1. Визначення стратегічних цілей. Встановлення ключових стратегічних цілей, які стосуються управління персоналом і відображають стратегічні пріоритети підприємства.

2. Вибір показників. Обрання конкретних показників, які відображатимуть відповідні аспекти ефективності управління персоналом.

3. Встановлення цілей. Визначення конкретних цілей для кожного обраного показника з метою кількісного вимірювання досягнення стратегічних цілей.

4. Збір даних. Зібрання відповідних даних для оцінки показників ефективності, можливо, через використання системи управління персоналом або інших джерел.

5. Аналіз результатів. Проведення аналізу отриманих даних для визначення ступеня досягнення цілей та оцінки ефективності управління персоналом.

6. Внесення корективів ґрунтується на результаті аналізу, впровадженні необхідних змін і стратегічних корекцій для покращення ефективності управління персоналом.

Ці етапи допомагають визначити і виміряти ефективність управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

На рис. 2.4 представлені показники ефективності управління персоналом.

Організація праці та мотивація персоналу є ключовими аспектами успішного функціонування підприємств. У сільськогосподарських підприємствах, низький рівень заробітної плати виступає основною причиною високої плинності кадрів.

Для подолання цієї ситуації та підвищення мотивації персоналу, можна розглядати наступні можливості:

1. Аналіз та оптимізація системи оплати праці. Вивчення існуючої системи оплати, можливий перегляд та оптимізація з метою визначення справедливої та конкурентоспроможної заробітної плати.

2. Збільшення заробітної плати має відбуватися на рівні, що вище, ніж темпи зростання продуктивності праці. Дотримання даного принципу сприяє розширеному відтворенню виробництва на підприємствах і встановлює збалансоване відношення між рівнями споживання і нагромадження. Підвищення заробітної плати може відбуватися лише при умові збільшення валового внутрішнього продукту. Для досягнення цього необхідно підвищувати продуктивність як індивідуальної, так і суспільної праці, причому цей ріст повинен випереджати зростання рівня заробітної плати. Якщо рівень заробітної плати зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, це може призвести до зменшення фонду нагромадження. Це, в свою чергу, може призвести до сповільнення темпів відтворення, оскільки значна частина валового внутрішнього продукту буде спрямована на компенсацію витрат на засоби виробництва, а не на розширення діяльності, формування страхового фонду та інших потреб.

3. Впровадження додаткових соціальних пакетів. Розгляд можливості надання додаткових соціальних пакетів, таких як медичне страхування, відпустки, корпоративні заходи, які можуть стати додатковою стимуляцією для працівників.

4. Розвиток системи кар'єрного зростання. Створення прозорої та доступної системи кар'єрного росту, де працівники можуть бачити перспективи розвитку та отримання підвищень.

5. Збалансований підхід до управління та комунікації. Важливо підтримувати ефективні системи управління та забезпечувати відкриту комунікацію між керівництвом та персоналом для вирішення проблем та врахування потреб працівників.

6. Професійний розвиток. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку може підвищити задоволеність працівників та збільшити їхню відданість підприємству.



Рис. 2.4 – Показники ефективності управління персоналом

Ці заходи можуть допомогти вирішити проблему низької заробітної плати та зменшити плинність кадрів на підприємстві.

У сільськогосподарських підприємствах протягом усього досліджуваного періоду не відбулося жодного переміщення працівників між відділами. Цей факт свідчить про те, що в сільськогосподарських підприємствах відсутня система кар'єрного росту для працівників. Відсутність переведень між відділами може вказувати на недостатню увагу до розвитку та підтримки персоналу. Це також може вплинути на мотивацію працівників та їхню залученість до процесів підприємства. Важливо розглянути можливості впровадження програм та ініціатив, які сприяють кар'єрному росту та розвитку кваліфікацій працівників

для забезпечення сталого та задовільного працевлаштування.

Ефективне управління кадровим складом визначається його постійними змінами, які відбуваються щороку. На сільськогосподарських підприємствах присутні постійні, тимчасові та сезонні працівники. Збалансоване співвідношення між керівниками, спеціалістами та працівниками є ключовим аспектом в управлінні персоналом. Важливо враховувати, що наявність збалансованого числа керівників, спеціалістів та працівників є критичною, оскільки занадто велика кількість керівників може вплинути на ефективність виробничих процесів. Керівники відповідають за виконання управлінських функцій, в той час як спеціалісти займаються різноманітними завданнями на сільськогосподарських підприємствах. Працівники, в свою чергу, відіграють ключову роль у втіленні рішень, створенні матеріальних цінностей та наданні послуг, що сприяє виконанню стратегічних завдань підприємств.

У реалізації політики управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах відзначається відсутність документу, що чітко регулює цю сферу. Кожен керівник втілює свій підхід, що визначається його власними суб'єктивними переконаннями та відношенням до управлінських практик. Це створює варіативність в підходах та реалізації стратегій управління персоналом, враховуючи особисті погляди та взаємини між керівниками та підлеглими. Однак важливо визнати, що відсутність чіткої інструкції може призводити до недостатньої консистентності та стандартизації в управлінських практиках, що може вплинути на ефективність та задоволеність персоналу. У подальшому розгляді може бути корисним розроблення та впровадження уніфікованої політики управління персоналом для забезпечення консистентності та ефективності управлінських практик на всьому підприємстві.

У процесі планування потреб у персоналі в сільськогосподарських підприємствах враховуються різні ключові аспекти, які включають в себе план робочих місць, норми праці, структуру робіт та програму розвитку підприємств. Важливо також враховувати передбачуване зростання продуктивності праці, що може вплинути на потреби у персоналі.

Для визначення кількісного складу персоналу використовуються різні методи, розпочинаючи від простих методів порівняння і закінчуючи більш складними комп'ютерними моделями. Ці методи дозволяють підприємствам точно визначити необхідну кількість та кваліфікацію працівників для ефективного функціонування.

Основним кроком у забезпеченні потреб у персоналі є наймання працівників на основі штатного розпису. Цей документ визначає не тільки кількість працівників, але й їхню функціональну структуру, що забезпечує відповідність обсягу робіт та завдань підприємств.

Адаптація персоналу може бути розділена на два основних напрямки. Перший напрямок – це первинна адаптація, яка передбачає процес пристосування працівників, що не мають трудового досвіду, таких як випускники навчальних закладів. Другий напрямок – вторинна адаптація, яка охоплює процес пристосування працівників із певним трудовим досвідом, але які переходять на нове робоче місце або в інше підприємство.

Спочатку проводиться оцінка готовності нового працівника, щоб розробити ефективну програму адаптації. Наступним кроком є знайомство працівника з його обов'язками та вимогами, що до нього застосовуються. У цей процес активно включений безпосередній керівник нового працівника.

Другий етап безпосередньої адаптації працівника включає його адаптацію до нового статусу, що в значній мірі визначається його взаємодією та включенням у міжособистісні відносини з колегами. Цей етап адаптації має важливе значення, оскільки від нього залежить, як оточення робочого колективу прийматиме нового працівника. Надзвичайно важливо надавати працівникам максимальну психологічну підтримку, регулярно проводити бесіди для оцінки ефективності їхньої роботи на новому робочому місці. Адаптація нового працівника у підприємстві завершується поступовим подоланням виробничих і особистих труднощів та переходом до стабільної робочої ефективності. Працівник має зацікавленість у тому, щоб процес адаптації пройшов максимально швидко.

Розвиток корпоративної культури – це синтез ієрархії та, в певній мірі, адгократії. У цій суміші ієрархічної структури керівництва, де для кожного аспекту роботи встановлений відповідальний керівник, однак кожен із них також опікується ще вищим керівником. Паралельно із цим існує елемент адгократії, де співробітники вільні у своїх діях, думках та розвитку, працюючи разом для досягнення спільної мети.

Мета підприємства полягає в тому, щоб створювати атмосферу та умови, що на практиці дозволяють персоналу відчувати себе комфортно. Бо задоволений працівник є ефективним інструментом для безкоштовної реклами, яка привертає нових працівників.

Навчання персоналу поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Внутрішнє навчання визначається безпосередньою взаємодією з щоденною роботою. Внутрішнє навчання характеризується як вартісне та ефективне, спрощуючи процес вступу до навчання для працівників, які не мають досвіду навчання в аудиторіях.

При прийомі на роботу нового працівника, йому призначається наставник із числа досвідчених фахівців. Безпосередній керівник активно співпрацює зі своїм підлеглим під час щоденної роботи. З плином часу керівник може передавати своїм підлеглим певні обов'язки, і в процесі виконання цих завдань відбувається навчання.

Зовнішнє навчання відбувається за межами підприємства. До нього входять лекції, проведення ділових ігор, використання моделювання, рольові ігри та інші методи. На жаль, внутрішнє навчання такого типу не є загальнопоширеним у сільськогосподарських підприємствах.

Самостійне навчання працівників, що відоме як самоосвіта, є особливою формою навчання. Ефективність цього виду навчання залежить від кожного працівника індивідуально, а також від його застосування.

Оцінка персоналу є важливим кроком для покращення ефективності команди, підвищення мотивації співробітників та встановлення адекватних систем оплати праці. Цей показник є основою при наймі на роботу, розгляді

питань про підвищення, внутрішніх переміщеннях персоналу, а також при здійсненні стимулювання та контролі за його роботою.

Регулярне проведення оцінки персоналу є ефективним інструментом, який надає керівникам можливість розв'язувати широкий спектр завдань. Ці завдання включають в себе визначення потреб у професійній підготовці та розвитку компетенцій співробітників, оцінку потенційних здібностей та можливостей їхнього професійного зростання, аналіз трудової діяльності, ухвалення рішень щодо службового переміщення у підприємстві, а також встановлення конкретних майбутніх цілей і завдань для працівників. Додатково, цей процес може служити основою для внесення коректив у систему оплати праці, щоб відповідати актуальним вимогам і стимулювати високу професійну активність персоналу.

Також важливим є забезпечення відкритого обміну інформацією. Працівник повинен отримувати зворотний зв'язок щодо оцінки результатів своєї діяльності та відчувати підтримку та визнання від керівництва у зусиллях до якісного виконання своєї роботи. Процес оцінки повинен відбуватися в атмосфері відкритості, де активно обговорюються досягнення працівника та розглядаються можливі шляхи для підвищення його ефективності. Оцінка персоналу інтегрує всі компоненти системи управління персоналом в єдину, цілісну структуру. Від працівників сільськогосподарських підприємств не надходило жодних скарг на нечесне оцінювання, ні з боку керівників, ні від їх підлеглих.

Ефективність системи управління персоналом можна оцінювати за рядом індикаторів, які наведено в таблиці 2.14. В цих індикаторах базові значення визначаються як показники стратегічного управління персоналом.

В результаті проведеної оцінки ефективності системи управління персоналом (табл. 2.14), можна зазначити, що професійна структура персоналу виявилася досить раціональною і, загалом, відповідає вимогам ринку.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, 2022 р.

Найменування показника	Значення показника
1	2
Коефіцієнт питомої ваги працівників, чий якісні характеристики відповідають вимогам ринку праці	0,76
Середній діапазон управління у підприємстві	12,4
Чисельність персоналу з розрахунку на одного управлінського працівника	3,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,39
Коефіцієнт обороту з прийому	0,28
Коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і досвідом роботи (5 років)	0,45
Коефіцієнт ефективності внутрішньоорганізаційного підбору кандидатів на вакантні посади	0,18
Коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця за рахунок і-го джерела задоволення потреби у персоналі:	
і = 1 – кадрові агентства,	-
і = 2 – засоби масової інформації	0,11
і = 3 – контактні аудиторії (знайомства, протекція)	0,63
і = 4 – служба зайнятості	0,26
Коефіцієнт ефективності кадрового планування	0,93
Коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт	0,88
Коефіцієнт охоплення оцінкою й атестацією працівників підприємства	0,29
Коефіцієнт використання резерву кадрів при службовому просуванні персоналу	0,38
Коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів	0,47

1	2
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,11
Коефіцієнт адаптації переміщених працівників усередині підприємства	0,65
Коефіцієнт професійного навчання працівників підприємства	0,19
Індекс заробітної плати персоналу	1,15
Коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві	0,65
Коефіцієнт конкурсу на вакантні позиції в підприємстві	1,1

Аналіз показав, що високий рівень плинності персоналу обумовлений не лише незадоволеністю розміром оплати праці, відсутністю перспектив кар'єрного зростання та іншими чинниками, але і низьким рівнем ефективності кадрових служб підприємств.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом

Проаналізувавши систему управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах були виявлені наступні недоліки:

- відсутність інноваційних методів управління персоналом;
- відсутність сучасної системи управління персоналом та ефективних методів обробки персональної інформації;
- недостатня увага приділяється ролі працівників у процесах прийняття рішень та бізнес-плануванні;
- у керівників спостерігається низьке відчуття відповідальності за професійний рівень своїх підлеглих.

На основі цього були розроблені шляхи підвищення ефективності управління персоналом:

1. Для сільськогосподарських підприємств, що перебувають в крайньо нестабільному стані, і їх розвиток ускладнений необхідно розробити комплекс заходів для вирішення поточної ситуації, включаючи:

- оптимізацію організаційної структури управління персоналом. Проведення заходів для визначення оптимального шляху управління персоналом з метою досягнення оптимальної ефективності в майбутніх роках;
- підвищення організаційного рівня праці та професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Визначення потреб у навчанні через розробку критеріїв та вивчення причин плинності кадрів. Запровадження програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації персоналу;

- поліпшення системи матеріального та нематеріального стимулювання для підтримки та мотивації персоналу. Визначення ефективних методів винагородження та створення сприятливого робочого середовища для працівників;

- сприяння ініціативності та творчому розвитку персоналу шляхом впровадження заходів, які підтримують індивідуальність та розвиток унікальних навичок працівників;

- підвищення ефективності управління робочим часом через визначення оптимальних процесів та створення умов для продуктивної праці;

- прийняття заходів щодо покращення трудової дисципліни, включаючи вдосконалення системи мотивації та визначення чітких правил і відповідальності;

- забезпечення покращених умов праці для підвищення комфорту та збереження здоров'я працівників.

2. Якщо рівень сільськогосподарських підприємств в значній мірі не відповідає умовам для забезпечення ефективності діяльності персоналу необхідно вжити коригуючих заходів у таких напрямках:

- впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, а також створення мотиваційного профілю для кожного працівника, з метою об'єктивної оцінки їхньої ефективності та визначення індивідуальних мотивацій;

- розробка нормативно-методичної кадрової документації та впровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого зв'язку між системою винагородження та результатами праці, для стимулювання високих показників продуктивності та досягнень у роботі.

3. Якщо поточний стан сільськогосподарських підприємств можна охарактеризувати як відносно стабільний необхідно впроваджувати комплекс заходів, як організаційних, так і мотиваційних, з метою запобігання погіршенню ситуації на підприємствах. Цей комплекс також передбачає розробку і впровадження індивідуальних мотиваційних профілів для кожного

працівника, спрямованих на забезпечення їхнього ефективного розвитку та підтримку в сфері професійної діяльності.

4. Якщо стан сільськогосподарських підприємств постійно залишається стабільним необхідно вжити переважно організаційні дії, серед яких можуть бути:

- оптимізація бізнес-процесів. Перегляд та вдосконалення внутрішніх процесів для забезпечення ефективності та ефективного використання ресурсів;

- розвиток системи управління. Впровадження сучасних методів та систем управління для підвищення координації та контролю над діяльністю підприємств;

- створення резервів. Формування резервів, які можуть бути задіяні в непередбачуваних ситуаціях, наприклад, резервів фінансових, кадрових чи технічних ресурсів;

- адаптація до змін. Реагування на зміни в економічному середовищі та ринкових умовах шляхом швидкого адаптування стратегій та тактик діяльності;

- підтримка комунікацій. Забезпечення ефективного внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією для зменшення ризиків та підтримки комунікаційної стабільності;

- контингентне планування. Розробка та впровадження планів для дій у випадку кризових ситуацій із метою мінімізації негативних впливів;

- постійне вдосконалення. Запровадження системи постійного вдосконалення, яка передбачає аналіз та впровадження змін для оптимізації діяльності підприємства.

5. Якщо сільськогосподарські підприємства стабільно функціонують, то поточне управління персоналом вже виявилось досить ефективним, не вимагаючи додаткових розробок чи впровадження заходів для підвищення мотивації та інформаційного забезпечення персоналу. Система, що існує, вже забезпечує оптимальний рівень управлінської продуктивності та задоволеності працівників.

На рисунку 3.1 схематично відображені основні стратегічні шляхи для підвищення ефективності використання персоналу та досягнення соціально-економічного ефекту в результаті їх впровадження.

Шляхи підвищення ефективності використання персоналу та соціально-економічний ефект в результаті впровадження



Підвищення ефективності використання персоналу може призвести до ряду соціально-економічних вигод. Декілька ключових аспектів у цьому контексті включають:

1. Збільшення продуктивності. Ефективне використання персоналу сприяє зростанню продуктивності праці, що може впливати на збільшення виробництва та виручки підприємств.

2. Зменшення витрат. Оптиміальне розподілення завдань та використання навичок працівників може призвести до економії витрат на робочу силу та інші ресурси.

3. Покращення якості продукції або послуг. Ефективний персонал може бути більш компетентним та мотивованим, що впливає на якість виробництва та надання послуг.

4. Підвищення задоволеності працівників. Оптимізація управління персоналом може позитивно впливати на робочий клімат, задоволення працівників та зниження плинності кадрів.

5. Зростання конкурентоспроможності. Ефективне використання персоналу сприяє формуванню конкурентної переваги, дозволяючи підприємствам бути більш гнучкими та адаптованими до змін у ринкових умовах.

6. Розвиток кадрового потенціалу. Зосередження на розвитку навичок та компетенцій працівників може стати джерелом росту та інновацій для підприємств.

7. Підтримка сталого розвитку. Ефективне управління персоналом може сприяти сталому розвитку, враховуючи потреби сьогодення без шкоди майбутнім поколінням.

Отже, підвищення ефективності використання персоналу відкриває широкі можливості для покращення соціального та економічного становища сільськогосподарських підприємств.

3.2 Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності управління персоналом

Розглядаючи процес управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах, нами виділено такі його головні риси: оцінка персоналу як стратегічного ресурсу та джерела доходів; створення простору для індивідуальної діяльності працівників і колективу в цілому; інтеграція кадрової політики у загальну стратегію підприємства та соціуму. Для втілення перспектив розвитку персоналу ми пропонуємо впровадження організаційно-економічного механізму формування та ефективного використання персоналу сільськогосподарського підприємства (рис. 3.2).

Ми очікуємо, що впровадження даного механізму в сільськогосподарські підприємства сприятиме поліпшенню економічних і соціальних показників завдяки досягненню високого рівня стратегічного управління персоналом.

Основні завдання організаційно-економічного механізму формування та використання персоналу сільськогосподарського підприємства включають:

- забезпечення ефективного використання персоналу;
- раціональне використання всіх складових персоналу відповідно до соціально-економічних цілей розвитку підприємства;
- розширене відтворення робочої сили;
- створення нормативно-правової бази для управління персоналом;
- формування системи стимулів для ефективного використання персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків між суб'єктами управління персоналом.



На нашу думку, розподіл обов'язків між суб'єктами управління персоналом має виглядати наступним чином:

- керівники вищого рівня повинні розробляти загальну стратегію розвитку персоналу, що враховує поточні та перспективні потреби підприємства у персоналі;

- керівники середнього та нижчого рівнів мають активно брати участь у формуванні стратегії розвитку персоналу, сприяти неперервному навчанню працівників та використанню їхніх знань і вмінь у трудовій діяльності;

- працівники підприємства повинні постійно розвиватися, прагнути до самореалізації у трудовій діяльності та підтримувати ініціативи керівництва, спрямовані на забезпечення взаємозв'язку заходів із розвитку персоналу з підвищенням ефективності діяльності підприємства;

- фахівці з розвитку та навчання персоналу, спільно з керівниками вищого рівня, відповідають за розробку загальної стратегії розвитку персоналу та організацію заходів з його розвитку, враховуючи цілі підприємства.

Для досягнення поставлених завдань на підприємстві важливо створити та ефективно використовувати набір інструментів управлінського впливу на персонал, серед яких важливе значення має досконале організаційне, фінансове, кадрове, інформаційне та методичне забезпечення. Для підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств критично важливою є розробка та реалізація таких заходів у контексті ключових напрямів формування, розвитку та використання персоналу:

1. Підвищення якості робочої сили та оптимізація освітньо-кваліфікаційного та вікового складу персоналу є ключовими завданнями для сільськогосподарських підприємств. Дослідження підтверджують, що забезпечення високого рівня освіти та кваліфікації працівників, а також збільшення частки фахівців із вищою освітою, є критично важливими. Для вирішення цього питання можуть бути використані такі заходи: розробка моделей робочих місць з визначенням кваліфікаційних вимог та методів оцінювання компетентності працівників, удосконалення методів професійного відбору та цільового набору за категоріями і професіями тощо.

Для відповіді на поточні та майбутні вимоги щодо персоналу сільськогосподарських підприємств важливо встановити співпрацю з вищими навчальними закладами. Проведення замовлень на підготовку та сприяння організації виробничих та переддипломних практик на підприємствах допоможе відібрати перспективних студентів і надати можливість їхнього працевлаштування на підприємстві. Це сприятиме вирішенню проблеми “старіння” робочої сили, оптимізації вікового складу персоналу підприємства та залученню молоді до трудової реалізації на сільськогосподарських підприємствах.

У той самий час, ключовою умовою для підвищення якості робочої сили та оптимізації освітньо-кваліфікаційного та вікового складу персоналу є їхня мотивація до розвитку. З цією метою можна використовувати такі форми мотивації: оплата за заочну вищу освіту та післядипломну освіту, навчання у кредит, безкоштовна професійна освіта через систему професійного розвитку, доплати за рівень кваліфікації, стимулювання працівників, що залучаються до системи професійного розвитку персоналу, доплати за знання іноземних мов, які використовуються у трудовій діяльності і так далі. Окрім матеріального стимулювання, важливо також використовувати інші види стимулів, такі як підкреслення престижу навчання та заохочення розвитку тощо.

2. Підготовка, підвищення кваліфікації та ефективний розподіл кадрів, оптимізація процесів переміщення персоналу передбачає створення пріоритетних організаційно-управлінських умов, таких як:

- визнання професійного навчання як необхідної та невід’ємної частини якісної діяльності службовців та осіб з кадрового резерву;
- вдосконалення навчання персоналу відповідно до пріоритетних напрямків розвитку підприємства;
- вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві і її спрямованість на усунення розриву між потребами та вимогами виробництва та існуючою кваліфікацією;
- включення професійного навчання до системи моніторингу ринку праці;

- навчання персоналу для оволодіння новими прийомами та методами виконання трудових операцій;

- покращення мережі навчальних закладів, які готують фахівців для сільськогосподарських підприємств, на конкурсній основі та їх функціонування переважно на засадах державного замовлення;

- розробка програм для початкової підготовки та перепідготовки, що відповідають завданням підприємства та особливостям виконуваних завдань;

- розвиток системи навчання для підвищення загальної кваліфікації керівників та фахівців, з урахуванням індивідуальних потреб у навчанні та врахуванням ринку праці для відповідних спеціалістів. Це ґрунтується на впровадженні сучасних наукових досліджень і широкому використанні вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- співпраця з професійними об'єднаннями роботодавців, профспілками, центрами зайнятості для розробки програм самоосвіти на рівні підприємств;

- цільове навчання працівників підприємства, особливо тих, що працюють в системі сільськогосподарських підприємств, іноземним мовам;

- широке впровадження інформаційних технологій у навчальний процес, включаючи розробку програм дистанційного навчання;

- підвищення вимог до професійної майстерності викладацького складу та його здатностей читати проблемні лекції, базованих на новітніх досягненнях світової науки та передовому досвіду.

Вивчення досвіду провідних зарубіжних та вітчизняних компаній, які активно впроваджують концепцію неперервного навчання персоналу, може бути корисним для формування необхідних якостей у працівників підприємства. На цих підприємствах розвиток персоналу ґрунтується на таких основних принципах: навчання та отримання кваліфікації сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства; підготовка кадрів розглядається як подвійна інвестиція – у інтелект людини та в виробництво; поєднання універсальних і специфічних знань у навчальних програмах.

Особливо важливим для сільськогосподарських підприємств є урахування результатів комплексного оцінювання професійного рівня персоналу при його розстановці та переміщенні.

3. Підвищення мотивації працівників та пошук альтернативних джерел інвестування персоналу вимагають переходу від мотивації праці до мотивації професіоналізму. Для цього необхідно розробити та впровадити систему тарифікації, що забезпечить обґрунтовану диференціацію оплати праці залежно від кваліфікації працівника.

У зв'язку з фінансовими труднощами, з якими зіштовхуються багато сільськогосподарські підприємства, важливо знайти альтернативні джерела інвестицій для розвитку робочої сили. У цьому контексті варто розглядати залучення державних безвідсоткових позик, оскільки отримання кредитів ускладнюється через фінансові труднощі підприємств. Також можна розглядати можливість залучення пайового капіталу та отримання доходів від здачі в оренду об'єктів, які не використовуються підприємством згідно з їхнім призначенням. Розвиток цих напрямів діяльності має потенціал мобілізувати додаткові ресурси та сприяти інвестиціям в людський капітал.

4. Зміцнення системи охорони праці та поліпшення умов праці на підприємстві націлені на збереження здоров'я та працездатності персоналу. Це може включати заходи, такі як зменшення монотонності та збагачення змісту праці, оптимізація організації та обслуговування робочих місць, впровадження ергономічних рішень і т. д. Важливо дотримуватися вимог законодавства у сфері безпеки праці, вчасно уникати та розслідувати нещасні випадки і професійні захворювання на виробництві, а також забезпечувати працівникам всі закономірні пільги та компенсації за шкідливі умови праці, які передбачені законодавством та колективними договорами.

5. Забезпечення належного рівня оцінки є ключовим елементом розвитку персоналу. Оцінка працівників не може обмежуватися лише посадовими характеристиками, оскільки вони передають загальну інформацію про знання, професійні обов'язки та відповідальність. Тому важливо використовувати

методику оцінювання професійної компетенції персоналу, щоб систематично оцінювати їхні знання, вміння, здібності та потенціал. Паралельно з цим, важливо розробити та впровадити процедури, які організують відповідь керівництва на результати оцінювання компетентності працівників. Також, слід використовувати методи оперативної оцінки для передбачення можливого погіршення продуктивності роботи. Оцінка персоналу має два основних напрями: перше – оцінка результатів праці (для належного формування ефективної системи оплати праці), і друге – оцінка рівня кваліфікації (для визначення відповідності знань, навичок, умінь та кваліфікації працівника вимогам посади).

6. Заохочення інноваційної орієнтації в роботі включає в себе використання передових технологій у процесі навчання та професійної перепідготовки працівників. Також це передбачає впровадження новаторських методів організації та стимулювання праці в управлінні персоналом, повноцінне використання інформаційних, технологічних та інтелектуальних ресурсів, а також оптимізацію трудового потенціалу. Важливо активно використовувати новаторські ідеї для підвищення якості надання товарів та послуг, а також впроваджувати інноваційний підхід в управлінні персоналом на підприємстві.

7. Соціальний захист працівників у сільськогосподарських підприємствах вимагає вжиття першочергових заходів для поліпшення умов життя, побуту та відпочинку працівників шляхом збільшення їхніх трудових доходів. Також слід вдосконалити систему пільгового кредитування молоді, надавати матеріальну допомогу працівникам із низьким рівнем доходів та пенсіонерам підприємства.

У сфері соціального захисту співробітників, одним із заходів може бути впровадження оплати добровільного медичного страхування. Однак, у зв'язку з обмеженими фінансовими ресурсами, які можуть бути виділені для цього у сільськогосподарських підприємствах, важливо оптимізувати структуру, напрями та розміри витрат на медичне страхування працівників. Можливими варіантами є спільне фінансування медичного страхування роботодавцем і

працівниками (наприклад, у співвідношенні 70:30), зміна умов отримання медичного обслуговування (наприклад, поділ витрат на консультації лікаря між працівником і підприємством) чи визначення переліку медичних установ для співробітників. Крім того, може бути розглянута виплата премії працівникам за невикористання медичної страховки як заохочення “здорового способу життя”.

8. Впровадження системи пенсійного страхування у сільськогосподарських підприємствах означає, що співробітники систематично сплачують внески у спеціальний фонд, де ці кошти інвестуються для максимізації прибутку в довгостроковій перспективі. Дохід цього фонду стає джерелом виплат пенсій колишнім працівникам. Умови отримання пенсії включають досягнення певного віку, завершення роботи на даному підприємстві та наявність необхідного трудового стажу. Розмір пенсії повинен залежати від заробітної плати та тривалості роботи співробітника на підприємстві. Зазначимо, що ефективне управління пенсійними планами потребує високого рівня кваліфікації співробітників відділів персоналу та фінансів.

Отже, впровадження запланованих заходів та програм щодо формування, розвитку та використання кадрового потенціалу сприятиме високій продуктивності та досягненню соціально-економічних цілей розвитку сільськогосподарських підприємств.

Управління компетенцією на рівні особистості включає в себе оцінку особистістю власних навичок та здібностей у відповідності до вимог, що ставляться до конкретної посади. Це оцінювання дозволяє особі максимально використовувати раніше отримані знання, навички та інформацію. Це дозволяє особі визначити свою мету в роботі на обраній посаді і прийняти рішення щодо того, чи відповідають її компетенції вимогам посади, чи потрібне додаткове навчання.

Визначення потреб підприємства в відповідних компетенціях включає в себе впровадження системи прогнозування потреб у кадрах.

Центральним елементом цієї системи є визначення потреб у

компетенціях підприємства на плановий період, якісно та кількісно, зазвичай на п'ять років, як показано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3 – Процес прогнозування компетенцій

Для ефективного прогнозування своїх потреб підприємства мають встановити чіткий розподіл обов'язків та посад, визначити необхідні компетенції для кожної посади та проаналізувати взаємозв'язок між ними, зокрема з огляду на їхні компетенційні характеристики.

Погодження комплексної моделі компетенцій із стратегією розвитку означає вертикальну відповідність. Суть цього процесу полягає в ідентифікації основних компетенцій підприємств, які одночасно є їхніми стратегічними конкурентними перевагами. Ключову роль відіграють конкретні бізнес-компетенції, які володіють такими характеристиками, як цінність, рідкість, невідтворюваність і незамінність. Ці компетенції визначають можливість підприємств спеціалізуватися або створювати унікальні продукти, а також їх здатність виконувати завдання на рівні, що перевершує конкурентів. Спрямовуючи увагу на конкретні компетенції, підприємства можуть акцентувати свої зусилля на їх використанні та розвитку, уникаючи розпорошення ресурсів на менш вигідні напрями.

Ще одним етапом створення системи стратегічного управління персоналом з врахуванням компетенцій є горизонтальне узгодження. Це означає перетворення кожного компонента системи управління персоналом на основі інтегрального підходу. Однією з основних стратегічних цілей стратегічного управління персоналом є гармонізація очікуваних та існуючих компетенцій для успішної реалізації стратегії розвитку. У цьому контексті важливо відзначити внесені зміни в окремі компетенції, такі як стратегії найму, підбору та ротації персоналу. Спостерігається перехід від акценту на кількісні аспекти потреб у працівниках до підкреслення якісних аспектів, зокрема, до потреби в конкретних компетенціях. Використання моделі компетенцій та відповідних профілів посад робить процеси підбору та відбору кандидатів набагато ефективнішими. Це дозволяє отримувати більш точні оцінки відповідності кандидатів, їхню повну або часткову відповідність, що призводить до більш обґрунтованих конкурсів або ротації співробітників. У цілому, цей підхід сприяє вдосконаленню кадрової політики підприємства:

1. Впровадження стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на компетенції, дозволяє надати цільового спрямування цим процесам.

У цьому контексті обсяги навчання повинні зростати пропорційно складності та нестабільності оточення. Чим вищий рівень конкуренції та залежність від інновацій у ринковому середовищі, тим більше має бути обсягів навчання. Також слід враховувати підвищений попит на фахівців та швидкі технологічні зміни у відповідній галузі.

- 2 Застосування моделі компетенцій у стратегії оцінки персоналу сприяє створенню надійної системи оцінювання, розробці стандартів, забезпеченню об'єктивного порівняльного аналізу між працівниками. Також цей підхід допомагає виявити компетенції, які потребують розвитку, і такі, що можуть служити орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення.

3. Використання компетентнісного підходу при розробці стратегії мотивації призводить до суттєвих змін у системі стимулювання. По-перше, важливо враховувати, що в мотиваційній системі відзначається переважанням

нематеріальних стимулів і акцентом на внутрішніх мотивах, таких як розвиток професійної майстерності, компетентності, впевненості, самореалізації та почуття спільноти з іншими людьми. Підприємство може впливати на внутрішню мотивацію, розробляючи концепцію робочих місць, впроваджуючи навчальні програми, залучаючи працівників до ухвалення управлінських рішень і створюючи сприятливе соціальне середовище. Вдруге, відбуваються зміни у системі оплати праці, де використовуються компетенції як ключовий критерій. У довгострокових відносинах між працівником і роботодавцем, ця система ґрунтується не лише на тому, що вже зроблено, але й на очікуваннях від працівника у майбутньому. До системи оплати праці слід внести стратегічні стимули, які прямо корелюють із стратегічними компетенціями.

Ми пропонуємо використовувати інтегрований підхід до стратегічного управління персоналом, спрямований на компетенції, що включає три ключові компоненти: процесний аспект, вертикальне і горизонтальне узгодження.

Компетенції виступають основним інструментом для втілення стратегії підприємства і є основним пріоритетом у стратегії управління персоналом. Одержання необхідних компетенцій є стратегічним завданням в управлінні персоналом підприємства. Горизонтальне узгодження визначає процес підпорядкування всієї кадрової політики підприємства досягненню цієї стратегічної мети.

Вважаємо, що ефективність сільськогосподарського підприємства залежить від максимального узгодження інтересів між працівниками та роботодавцями.

3.3 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом

Стратегічний характер соціально-трудових відносин створює можливість визначати та поступово безконфліктно втілювати довгострокові завдання уряду щодо економічного розвитку і соціальної політики. У зв'язку з невизначеністю

багатьох аспектів формування системи соціально-трудова відносин і сучасного механізму соціального партнерства, наразі актуальним є розробка стратегій розвитку системи відносин у сфері праці. Це включає вдосконалення існуючого законодавства та нормативно-правової бази, з урахуванням міжнародного досвіду та європейських стандартів. Особлива увага приділяється самому механізму соціального партнерства, угодам на різних рівнях і конкретизації ролі держави у соціальному діалозі.

Відношення працівників у сільському господарстві до своєї роботи в значній мірі визначається характером установлених між ними та власниками підприємств соціально-трудова зв'язків. Ці структури встановлюють нормативне регулювання та практичну реалізацію прав і обов'язків, які виникають для кожної сторони у ході функціонування окремих господарських суб'єктів. Але в сучасних умовах розвитку сільського господарства власники більшості сільськогосподарських підприємств націлені переважно на те, щоб встановити соціально-трудова відносини на свою користь. Це впливає з недоліків у взаємодії окремих законів та їхньої неповної відповідності складним відносинам між роботодавцями та найманими працівниками, які регулюються такими актами, як Кодекс законів про працю України, закони "Про відпустки", "Про колективні договори і угоди" та інші. Таким чином, у більшості угод, укладених між цими сторонами правових відносин, встановлюються значні права для уповноважених представників господарств, тоді як обов'язки практично відсутні. Це призводить до виникнення конфліктів між роботодавцями та найманими працівниками, що має негативний вплив на трудову мотивацію останніх та ефективність відповідних господарських суб'єктів.

Отже, важливим завданням є розробка ефективного механізму для поліпшення регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцями та працівниками на сільськогосподарських підприємствах.

Ми погоджуємося з твердженням А. Колота, що під час проходження ринкової трансформації саме соціально-трудова сфера зазнала найсуттєвіших

втрат [5, с. 103]. Однак можна відзначити і певні позитивні зміни в соціально-трудовій сфері, такі як:

- збільшення готовності найманих працівників до високоінтенсивної праці шляхом поглиблення конкуренції між ними за робочі місця;
- приватна форма власності та різноманітні форми господарювання розвиваються, а також припинення державної монополії на використання робочої сили є позитивними тенденціями у соціально-трудовій сфері;
- розширення можливостей вибору форм і видів трудової діяльності, а також припинення юридичних обмежень на мобільність робочої сили;
- розширення активної участі працівників у можливостях підвищення свого матеріального благополуччя, доходів та задоволення матеріальних потреб відбувається через розширення ринку товарів і послуг;
- стимулювання інтересу найманих працівників у відношенні до підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці.

Соціальне партнерство вважається необхідним із принаймні двох причин. По-перше, воно спрямоване на уникнення гострої класової боротьби, яка могла б ще більше поглибити соціально-економічну кризу. По-друге, воно сприяє швидшому знаходженню різними соціальними верствами населення їхнього місця в демократичному суспільстві, ринковому середовищі та соціально-економічному розвитку країни.

В нашому розумінні, держава повинна виконувати три функції у соціальному партнерстві: по-перше, виступати гарантом прав усіх громадян. Держава може спрямовувати свою діяльність на забезпечення підвищення добробуту суспільства, підвищення рівня освіти та створення умов для реалізації здібностей кожної особистості, а також гарантування недоторканності особи. По-друге, вона може виступати сама у ролі роботодавця. Також, як будь-який власник, держава зацікавлена у зростанні прибутковості своїх підприємств за допомогою проведення реконструкцій та модернізацій, що, відповідно, може призвести до скорочення штату працівників.

Під час укладання трудових угод, що включає в себе соціальне партнерство, роботодавцями можуть виступати бюджетні організації, державні фонди, органи місцевої влади та центральної виконавчої влади. По-третє, держава повинна залишити за собою функцію посередника в трудових відносинах між роботодавцями, профспілками та найманими працівниками. Цю функцію виконуватимуть Національна рада соціального партнерства та Національна служба посередництва і примирення (рис. 3.4).

В Україні держава через свого представника реалізує тільки перші дві функції з трьох зазначених у контексті соціального партнерства. Так, третя функція може частково реалізовуватися у разі виникнення конфліктів. У таких випадках держава може виступати посередником у трудових відносинах між роботодавцями та профспілками, сприяючи примиренню та знаходженню компромісу для вирішення конфлікту.

Обов'язкове втручання держави у діяльність соціальних партнерів настає в разі, якщо вони порушують законні права, інтереси своїх партнерів чи загальне благо суспільства.

Здійснення соціального партнерства відбувається через укладання трудових угод на різних рівнях, але практика вказує на недостатню ефективність цього процесу. Формальний підхід до укладання трудових угод пов'язаний із низькою правовою культурою та підсвідомістю в Україні, а також несприятливим економічним станом та відсутністю врегулювання щодо сутності та структури угод на різних рівнях.

Українське законодавство не надає чіткого регулювання щодо змісту трудових угод, проте процес їх укладання на різних рівнях майже однаковий. Угоди на галузевому та регіональному рівнях мають ідентичний зміст, оскільки останні конкретизують угоди на вищому рівні.



Після проведення аналізу стану соціально-трудових відносин у сільськогосподарських підприємствах, ми визначили ключові елементи, які вимагають поліпшення. В першу чергу, це стосується необхідності розробки та впровадження ефективної нормативно-правової бази, дотримання трудового законодавства як роботодавцями, так і найманими працівниками, а також укладання колективних трудових угод і договорів з урахуванням інтересів різних категорій працівників, включаючи керівників та їх заступників.

З метою наближення до рівноваги між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці, підвищення рівня зайнятості в сільському господарстві та досягнення економічної стабільності важливо створити умови для продуктивної співпраці між роботодавцями, найманими працівниками та профспілковими організаціями. Для досягнення цих цілей розумно консолідувати всіх підприємців, працівників і профспілкові організації та обрати серед них найбільш досвідчених представників. Ці представники повинні спільно визначити основні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення за участю державних інститутів. Це може включати регулювання розміру мінімальної заробітної плати в трудових договорах, надання права працівникам на відпустку за власним бажанням без відпрацювання законом встановленого мінімального терміну, регулювання зайнятості інвалідів, забезпечення належних умов праці, надання спецодягу та інше.

Також слід активно залучати експертів з органів законодавчої та виконавчої влади до участі у розробці цільових програм, спрямованих на вдосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. Наприклад, фахівці з Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державного комітету підприємництва України можуть спільно розробити спеціалізовану програму для регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками сільськогосподарських підприємств. Після чого цей документ можна передати на розгляд прямим учасникам процесу для перевірки його ефективності на практиці та внесення необхідних змін.

Додатково, важливо внести зміни до Кодексу законів про працю України, які включатимуть норми, регулюючи всі аспекти соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. Це вимагає консультацій з експертами у різних галузях права та використання практичного досвіду власників сільськогосподарських підприємств. Наразі не повністю врегульовані питання вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у зв'язку з працевлаштуванням, звільненням працівників, наданням їм звичайних, декретних і вимушених відпусток та інші ситуації в сфері праці. Навіть при введенні ефективних законодавчих актів, важливо сприяти всім учасникам правових відносин у прозорому та неупередженому їх дотриманні, мінімізуючи можливість зловживань у соціально-трудовах відносинах для особистої матеріальної чи моральної вигоди.

Для забезпечення паритету в правах та обов'язках сторін, на наш погляд, важливо реалізувати на рівні державних інститутів політику протекціонізму з метою захисту інтересів керівників господарюючих суб'єктів. Лише при таких умовах можливо забезпечити ефективне функціонування прозорих та справедливих соціально-трудовах відносин у конкретних сільськогосподарських підприємствах та підняти рівень трудової мотивації, особливо серед керівників.

Для забезпечення захисту прав працівників також необхідно розробити механізм на демократичних засадах, що дозволить кожному працівнику брати участь у розподілі коштів на виплату соціальних та інших обов'язкових пільг, а також у системі додаткового матеріального стимулювання та забезпечення належних умов праці, включаючи спецодяг. У той же час, ми вважаємо, що доцільно залучати працівників до коригування графіку відпусток з метою повідомлення їх про можливість задоволення цієї потреби в межах термінів, встановлених колективними та трудовими угодами. Отже, цілком обґрунтовано намагатися максимально залучити селян до участі у розподілі фінансових активів підприємства та надати їм право об'єктивно оцінювати соціально-економічні можливості господарюючого суб'єкта. Такий підхід сприятиме

уникненню багатьох конфліктів між власником, керівництвом і трудовим колективом.

Ми вважаємо, що всі описані вище підходи до вдосконалення регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцями та найманими працівниками на сільськогосподарських підприємствах мають бути закріплені перш за все в колективній угоді та договорі, перед тим як бути внесеними до індивідуальних трудових договорів чи угод. Згідно з чинним законодавством (Закон України “Про колективні договори і угоди”), для регулювання будь-яких відносин, пов’язаних із працевлаштуванням чи звільненням кожної особи, необхідно використовувати норми, встановлені на рівні загальнонаціональних стандартів у колективній угоді.

Так, цей документ передбачає створення соціально-трудова норм шляхом участі трьох основних інститутів – приватного власника, держави та працівника – у відкритому обговоренні різних питань та ухваленні відповідних рішень. Отже, для поліпшення взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками сільськогосподарських підприємств, на наш погляд, важливо розробити етапну колективну угоду, яка охопить всі можливі аспекти цього питання. Спочатку колективна угода може бути розроблена на загальнодержавному рівні з участю представників законодавчої та виконавчої влади (народні депутати, урядовці тощо), підприємців і профспілкового комітету. Так, подальший етап передбачає укладення колективної угоди, яка регулюватиме права та обов’язки обох сторін у соціально-трудова відносинах. У цьому документі важливо розробити основні принципи укладання галузевих та міжгалузевих трудових угод і договорів, що включають законодавче визначення мінімального розміру заробітної плати, установлення соціальних гарантій та пільг, визначення обов’язкових умов трудової діяльності, а також регламентацію механізмів прийняття на роботу та звільнення працівників і інших аспектів.

Також можна розглянути можливість створення стандартного зразка колективного та трудового договорів, який враховуватиме сучасні реалії у сфері

соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. На нашу думку, ці документи повинні встановлювати умови трудового найму, безпосередньої працевлаштування та звільнення людей з урахуванням особливостей виробництва та реалізації продукції, їхньої кваліфікації, а також технологічних особливостей у рослинництві й тваринництві і т.д. Ці угоди повинні відповідати вимогам законодавства та дотримуватися принципів чинного законодавства. Згідно з цими принципами, визначено типові форми колективних та трудових угод для всіх галузей економіки та соціальної сфери країни.

Також слід передбачити можливість залучення фахівців Міністерства аграрної політики та продовольства України для аналізу ефективності вказаних юридичних документів на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства. Важливо отримати зауваження та пропозиції від обох сторін, які беруть участь у цих правових відносинах – роботодавців і найманих працівників. Після проведення аналізу фахівці Міністерства аграрної політики та продовольства України можуть внести свої корективи до колективної угоди. Ця відредагована угода потім може бути законодавчо затверджена.

Впровадження запропонованих заходів, на наш погляд, суттєво вплине на формування позитивного ставлення сільськогосподарських працівників до своєї роботи. Зокрема, це стосується правового забезпечення усіх ключових аспектів трудової діяльності окремих категорій спеціалістів через колективну угоду. Після схвалення цього документу на рівні законодавства важливо укласти колективні договори, які будуть адаптовані до сучасних умов розвитку сільського господарства, для кожного господарства окремо.

Крім того, роботодавці на зазначених підприємствах проводять консультації з представниками профспілкових організацій, ураховують їхні побажання стосовно захисту прав і свобод працівників, встановлюють відповідальність сторін за невиконання прийнятих на себе зобов'язань і інші важливі аспекти. Однак, у випадку виникнення непорозумінь між сторонами цих правових відносин, обов'язково складається перелік питань, щодо яких

виникли соціально-трудоі конфлікти і які не є чітко врегульованими законодавством. На наступному етапі ця інформація передається експертам виконавчих органів влади або юридичним консультантам для вирішення.

На нашу думку, важливе ставлення до виконуваної роботи суттєво визначається з окремих відносин між роботодавцем і найманим працівником, що проявляються у укладенні індивідуального трудового договору. Керівники сільськогосподарських підприємств, при встановленні соціально-трудоіх відносин, повинні належним чином формулювати умови індивідуальних договорів з різними спеціалістами. У цьому підході різниця в умовах та договорах обумовлена тим, яку конкретну роль та функцію в майбутньому виконує кожен працівник. У випадку, коли роботодавець наймає працівника з високим рівнем компетенції, йому слід пропонувати цьому працівникові кращі можливості порівняно з іншими співробітниками, спрямовані на задоволення його матеріальних і соціально-психологічних потреб (висока заробітна плата, забезпечення житлом, службовий транспорт, можливості для кар'єрного росту і т. д.). При укладанні трудового договору з фахівцями обмеженої компетенції, керівник може пропонувати лише обов'язкові, законом встановлені виплати (мінімальний розмір заробітної плати, соціальне забезпечення і т. д.).

Ми вважаємо, що кожен роботодавець у ході соціально-трудоіх відносин має не лише забезпечити мінімальні умови для життя та праці працівника, але й чітко пояснити та закріпити юридично можливі перспективи в його трудовій діяльності. Це може включати в себе встановлення умов у трудовому договорі, за яких найманий працівник може отримувати додаткові матеріальні та соціально-психологічні стимули. Тому цілком обґрунтовано провести аналіз процедури укладання трудових договорів із різними категоріями працівників.

За нашим переконанням, в сільськогосподарських підприємствах найбільш напруженими є соціально-трудоі відносини між керівником та власником. Це обумовлено юридичним урегулюванням та фіксацією прав та службових обов'язків керівника щодо управління підприємством. Ефективність

управління, добробут та трудова мотивація працівників істотно залежать від здібностей самого керівника. Але значні повноваження керівника, майже завжди, несуть велику відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності. З цього приводу роботодавці прагнуть укласти трудові договори з найманими працівниками таким чином, щоб вони не несли відповідальність за остаточні результати та матеріальне і соціально-психологічне забезпечення працівників. Особливо це стосується тих працівників, які не завжди розуміють усі економічні аспекти виробничої діяльності та можуть висловлювати скарги на свого керівника до силових структур. Така ситуація виникає через те, що у більшості з них немає повної середньої або вищої освіти, що частково визначає їхні обов'язки на роботі і формує відповідний світогляд та потреби.

Крім того, на наш погляд, для того, щоб провідні фахівці підприємств ставилися до роботи позитивно, слід створити умови, які дозволять їм реалізовувати та захищати свої права, а також нести відповідальність лише за власні обов'язки. Це включає в себе розвиток соціально-трудова відносин між фахівцями та власниками відповідних господарських товариств, перш за все, шляхом укладання трудових договорів на невизначений термін. Це пов'язано з можливістю виховання в цих працівників відчуття впевненості та стабільності на їхньому робочому місці. В таких умовах їхня праця буде спрямована не лише на задоволення власних потреб і управлінських амбіцій, а й на досягнення позитивних результатів у фінансово-господарській сфері сільськогосподарських підприємств. Це означає, що буде забезпечено високу якість виконання ними посадових обов'язків, творчий підхід до вирішення стандартних і нових завдань та інше.

Отже, удосконалення регулювання соціально-трудова відносин у сільськогосподарських підприємствах – це комплекс заходів, спрямованих на створення оптимального процесу трудового узгодження, організації роботи та звільнення працівника, який є вигідним для обох суб'єктів правових відносин (роботодавця і найманого працівника). Для досягнення цієї мети, на нашу думку, система повинна ґрунтуватися на збалансованому поєднанні

демократичних принципів та авторитарного стилю управління. Це передбачає індивідуальний підхід до встановлення соціально-трудових відносин з окремими спеціалістами, що базується на об'єктивній оцінці їхньої роботи, наданні додаткових матеріальних та моральних стимулів для найбільш компетентних виконавців, а також терпимому ставленню до молодших фахівців (рис. 3.5).

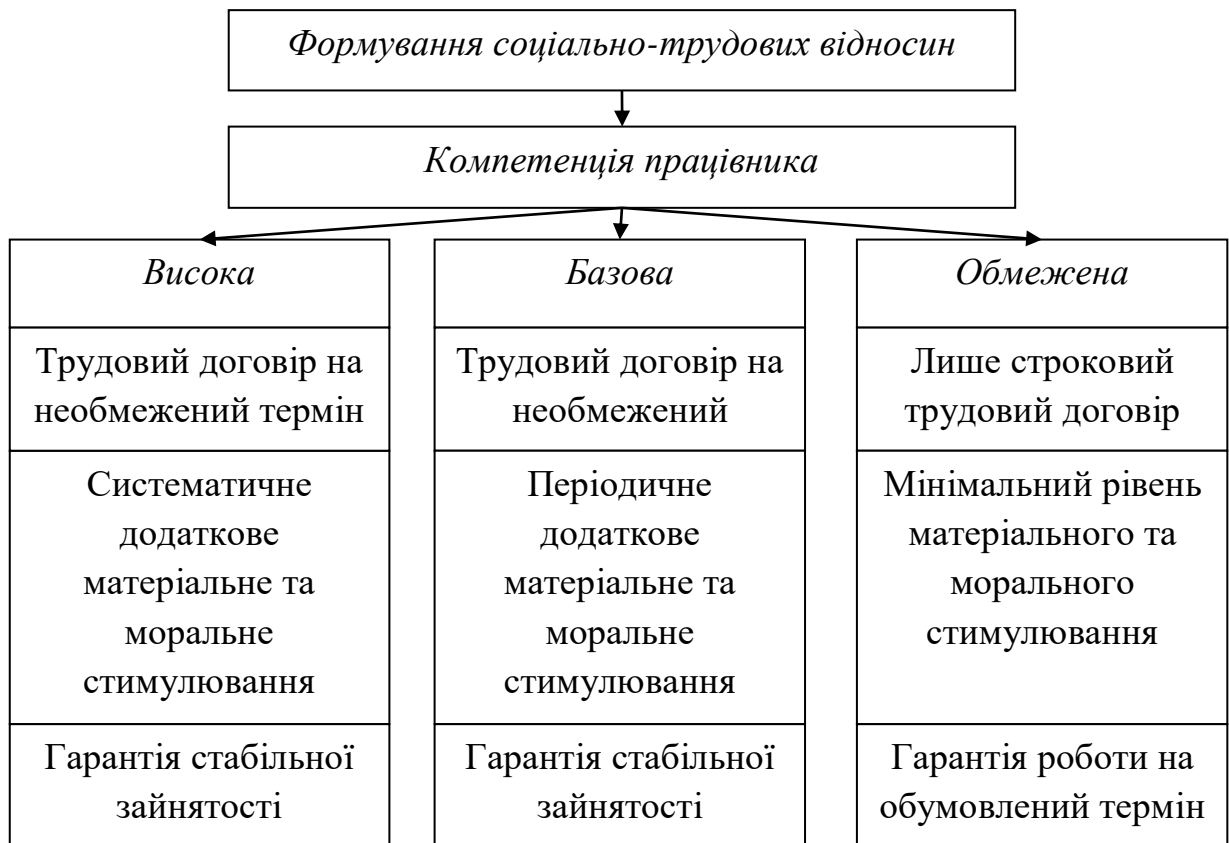


Рис. 3.5 – Диференційований підхід до формування соціально-трудових відносин

Для покращення системи управління пропонується реалізовувати заходи, спрямовані на захист інтересів всіх категорій працівників, включаючи керівників, їх заступників, кваліфікованих працівників та інших. Ця система буде служити фундаментом для формування взаємовигідних соціально-трудових зв'язків між роботодавцями і найманими працівниками. Для сприяння позитивному ставленню до роботи кожного фахівця важливо реалізувати оптимальне поєднання всіх запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність управління персоналом має велике значення не тільки на корпоративному та організаційному рівні, але і на рівні всієї держави. Успішне функціонування держави прямо залежить від наявності висококваліфікованих керівних кадрів, яких недостатньо в Україні. Упровадження реформ в будь-якій країні неможливе без наявності кваліфікованих кадрів. Вимоги до професіоналізму персоналу постійно зростають і ускладнюються, що відбувається в умовах постійних трансформацій і змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства вимагає систематичного підходу, включаючи вимірювання затрат і отриманих вигід від загальної програми управління персоналом. Також необхідне порівняння ефективності цієї програми з ефективністю підприємства за той самий період часу. Ефективність управління персоналом буде визначатися тим, наскільки успішно колектив підприємства використовує свій потенціал для досягнення визначених цілей.

На сьогодні можна відзначити, що ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств у різних районах Львівської області є різною. Це пояснюється різноманітними об'єктивними чинниками, такими як територіальне розташування, природно-кліматичні умови, а також суб'єктивними чинниками, такими як кваліфікація керівників. Слід зауважити, що на даний момент рівень забезпечення персоналом у різних підприємствах є різним. Однак відзначається тенденція, за якої наявність персоналу зменшується із швидкістю, яка перевищує темпи зниження потреби у ньому.

Протягом трьох років кадровий резерв за різними категоріями працівників був не повністю використаний. Наприклад, у 2020 році штат був укомплектований на 98,9%, а в 2022 році цей показник склав 96,6%. Також, спостерігається негативна тенденція – чисельність працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області зменшилась на 9,2%.

За три роки спостерігається зменшення чисельності керівного персоналу на 4,2%, а також зменшення працівників у галузі рослинництва (на 11,0%) та тваринництва (на 9,2%). Ці тенденції можна вважати негативними.

Структура чоловіків і жінок залишається майже незмінною та однаковою, хоча відзначається значна перевага в чисельності жінок. Така динаміка пов'язана із специфікою сільського господарства, де, зазвичай, жінки переважно займаються роботою у галузі рослинництва, бухгалтерії. Чоловіки, головним чином, займаються діяльністю у галузі тваринництва та обіймають керівні посади.

Порівняно з 2020 р., у 2022 р. зменшується чисельність працівників із середньою освітою на 10,8%, з вищою освітою на 5,2%, з середньою спеціальною освітою на 1,3%. Можна визначити, що протягом усього аналізованого періоду працівники із середньою освітою мають найвагоміший внесок у структурі персоналу за рівнем освіти. Керівники, їх заступники та головні спеціалісти в основному мають вищу освіту, тоді як середню спеціальну освіту переважно мають спеціалісти та службовці, а середню освіту мають працівники зайняті у рослинництві та тваринництві.

Найбільший віковий діапазон серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на осіб у віці від 31 до 50 років.

Варто зауважити, що більшість працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, мають стаж роботи від 4 до 10 років. Серед працівників найменша категорія включає тих, хто працює менше одного року. Зростання показника спостерігається тільки серед працівників із стажем від 11 до 15 років.

В результаті проведеної оцінки ефективності системи управління персоналом, можна зазначити, що професійна структура персоналу виявилася досить раціональною і, загалом, відповідає вимогам ринку. Однак у сільськогосподарських підприємствах були виявлені й певні недоліки:

- відсутність інноваційних методів управління персоналом;
- відсутність сучасної системи управління персоналом та ефективних

методів обробки персональної інформації;

- недостатня увага приділяється ролі працівників у процесах прийняття рішень та бізнес-плануванні;

- у керівників спостерігається низьке відчуття відповідальності за професійний рівень своїх підлеглих.

На основі цього були розроблені шляхи підвищення ефективності управління персоналом:

1. Для сільськогосподарських підприємств, що перебувають в крайньо нестабільному стані, і їх розвиток ускладнений необхідно розробити комплекс заходів для вирішення поточної ситуації, включаючи:

- оптимізацію організаційної структури управління персоналом. Проведення заходів для визначення оптимального шляху управління персоналом з метою досягнення оптимальної ефективності в майбутніх роках;

- підвищення організаційного рівня праці та професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Визначення потреб у навчанні через розробку критеріїв та вивчення причин плинності кадрів. Запровадження програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації персоналу;

- поліпшення системи матеріального та нематеріального стимулювання для підтримки та мотивації персоналу. Визначення ефективних методів винагородження та створення сприятливого робочого середовища для працівників;

- сприяння ініціативності та творчому розвитку персоналу шляхом впровадження заходів, які підтримують індивідуальність та розвиток унікальних навичок працівників;

- підвищення ефективності управління робочим часом через визначення оптимальних процесів та створення умов для продуктивної праці;

- прийняття заходів щодо покращення трудової дисципліни, включаючи вдосконалення системи мотивації та визначення чітких правил і відповідальності;

- забезпечення покращених умов праці для підвищення комфорту та

збереження здоров'я працівників.

Для успішної реалізації перспективних напрямів розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств необхідно впровадити розроблений нами організаційно-економічний механізм його формування та використання. Основні завдання цього механізму включають: забезпечення ефективного використання працівників; активне поповнення робочої сили; створення нормативно-правової бази для управління персоналом; раціональне використання всіх компонентів робочої сили відповідно до стратегічних цілей соціально-економічного розвитку підприємства; впровадження системи стимулів для ефективного використання персоналу; чітке розподілення обов'язків між суб'єктами управління персоналом.

Обґрунтовано засади стратегічного управління персоналом із застосуванням моделі, яка враховує комплексний підхід до компетенцій як сукупності процесів, інструмента реалізації стратегії і формування організаційної культури та засобу координації роботи з персоналом, тобто відображає процесний аспект, вертикальне і горизонтальне узгодження із стратегією розвитку підприємства та персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підруч. К. : КНЕУ, 2012. 624 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Професіонал, 2016. 511 с.
3. Баланюк І. Ф. Українське селянство як людський капітал і стратегічний ресурс розвитку села. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 159-160.
4. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. К. : ІАЕ УААН, 2013. 277 с.
5. Бородіна О. М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2013. № 9. С. 103-108.
6. Василенька Н. І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами”. Львів, 2007. 20 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навч. літ-ри, 2016. 504 с.
8. Гадзало А. Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поширення євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 138-142.
9. Горковенко І. В. Сукупність понять у теорії трудового потенціалу. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 143-146.
10. Грішнова О. А. Економічне зростання як результат і чинник можливостей для розвитку людського потенціалу. *Вісник Прикарпатського університету: Економіка*. 2016. Випуск 3. С. 14-21.
11. Дієсперов В. Визначення ефективності в сільськогосподарському підприємстві. *Економіка України*. 2017. № 10. С. 70-78.
12. Дмитрук Н. Основні аспекти формування трудових ресурсів в умовах перехідної економіки. *Вісник Львівського національного аграрного університету: Економіка АПК*. Львів: ЛНАУ, 2015. № 12. С. 425-430.
13. Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.3. К. : Академія, 2012. 952 с.

14. Завадський Й. С. Менеджмент: Management К. : Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 2007. Т.1. 543 с.
15. Іванюта С. М. Людський капітал у формуванні економічного потенціалу підприємств аграрної системи. *Агроінком*. 2016. № 2. С. 14-17.
16. Кириленко І. Г. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрних реформ. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 12-17.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2015. 404 с.
18. Крушельницька О. В. Основи управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 296 с.
19. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. К. : Академвидав, 2017. 464 с.
20. Кузьмін О. Є. Менеджмент : підруч. К. : Академвидав, 2019. 514 с.
21. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 592 с.
22. Лук'янихін В. О. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 322 с.
23. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К. : ННЦ "ІАЕ", 2015. 370 с.
24. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підруч. К. : Каравела, 2015. 496 с.
25. Мачошак О. Р. Людський капітал та роль людини в соціально-економічній системі України. *Вісник Прикарпатського університету: Економіка*. 2016. Випуск 3. С. 133-136.
26. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2018. 388 с.
27. Михайлова Л. І. Людський капітал сільського господарства України в транзитивній економіці. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 89-93.
28. Мікловда В. П. Теоретико-методологічні заходи регулювання розвитку трудового потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського університету: Економіка*. 2017. Випуск 21. С. 6-11.

29. Мокрієв М. В. Інформаційне забезпечення підготовки кадрового потенціалу АПК. *Агроінком*. 2016. № 9-10. С. 38-42.
30. Молнар О. С. Сукупність і значення трудового потенціалу в умовах перехідної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету: Економіка*. 2014. Випуск 16. С. 88-91.
31. Молодаря Т. С. Інвестиції в людський капітал: методологічний аспект. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Випуск 200: Том 3. С. 550-559.
32. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. К. : Знання, КОО, 2012. 311 с.
33. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підруч. К. : Кондор, 2016. 664 с.
34. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 124 с.
35. Прижигалінська Н. В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами”. Миколаїв, 2018. 20 с.
36. Россоха В. В. Людський фактор: науковий пошук активізації. *Агроінком*. 2018. № 1-2. С. 91-96.
37. Рябоконт В. П. Соціальний розвиток села і проблеми кадрового забезпечення АПК. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 72-77.
38. Рябоконт В. П. Фактори формування кваліфікованих працівників у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2013. № 12. С. 17-19.
39. Терещенко О. І. Відтворення трудових ресурсів сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 2. С. 51-56.
40. Тищенко С. В. Трудові ресурси як соціально-економічна категорія. *Агроінком*. 2016. № 7-8. С. 104-106.
41. Тищенко С. В. Формування і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами”. Житомир, 2017. 20 с.

42. Токмачов О. І Трудові ресурси сільського господарства України через призму економічних теорій безробіття. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 78-85.

43. Хамініч С. Ю. Кадровий потенціал – стратегічний пріоритет підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Вип. 210: Том 3. С. 296-303.

44. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидав, 2016. 488 с.

45. Храмов В. О. Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : МАУП, 2011. 112 с.

46. Храмов В. О. Управління персоналом : навч. посіб. К. : МАУП, 2001. 302 с.

47. Ціжма О. А. Теоретичні аспекти формування і використання трудового потенціалу. *Вісник Прикарпатського університету: Економіка*. 2016. Випуск 3. С. 170-174.

48. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств. Львів : 2018. 209 с.

49. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”. К., 2014. 20 с.

50. Югас Е. Ф. Методичні підходи до оцінки людського капіталу. *Науковий вісник Ужгородського університету: Економіка*. 2015. Вип. 18. С. 35-38.

51. Яценко В. М. Аналіз стану людського капіталу підприємств АПК у період трансформації економіки України. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 108-113.