

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Марія АЛЕШКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХП»
Інна ІППОЛІТОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Алешко Марії Олександрівни _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування кадрової стратегії в організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/787

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність та принципи стратегії управління персоналом; обґрунтувати критерії та чинники розвитку людських ресурсів у сфері стратегії управління персоналом; дати характеристику підприємства та провести аналіз основних показників персоналу ТОВ «Агро-Південь»; оцінити стратегію управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»; визначити напрямки удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Марія АЛЕШКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність та принципи стратегії управління персоналом	7
1.2 Критерії та чинники розвитку людських ресурсів у сфері стратегії управління персоналом	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВ «АГРО-ПІВДЕНЬ»	22
2.1 Характеристика підприємства та аналіз основних показників персоналу ТОВ «Агро-Південь»	22
2.2 Оцінка стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»	31
2.3 Напрямки удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Для фахівців у сфері управління персоналом очевидні зміни, які відбулися на ринку праці та серед робочої сили за останні десятиліття. Нині трудові ресурси представлені людьми, що володіють освітою, гнучкістю, мобільністю, заповзятливістю, комунікабельністю і зацікавлені в участі в процесі ухвалення рішень на своїх робочих місцях.

Основні складнощі в аспектах стратегічного управління трудовими ресурсами виникають через вирішальне значення стратегії управління персоналом для формування та втілення кадрової політики. Це означає, що організації повинні враховувати зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі, постійно адаптувати свої підходи до приваблення, утримання та розвитку персоналу. Додатково, необхідно управляти ризиками та забезпечувати відповідність законодавству та стандартам етики. Організації також повинні створювати ефективних лідерів, розвивати інноваційні методи управління та створювати адаптивну організаційну культуру. Все це вимагає постійної уваги та вдосконалення підходів до управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

Кадрова стратегія відіграє надзвичайно важливу роль для будь-якого підприємства. Вона визначає спосіб, яким компанія буде приваблювати, утримувати та розвивати свій персонал, що є ключовим чинником у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

Кадрова стратегія - це не лише набір правил для найму та звільнення персоналу. Вона охоплює більший спектр аспектів, включаючи методи стимулювання та розвитку працівників, формування корпоративної культури та розвитку лідерства всередині організації. Ця стратегія визначає, як компанія буде взаємодіяти зі своїм персоналом, як мотивувати їх до досягнення високих результатів та як забезпечити їхній постійний розвиток і професійне зростання. Крім того, кадрова стратегія визначає, як буде формуватися та розвиватися корпоративна культура, що є важливим фактором для підтримки ефективності та

співпраці всередині команди, тому дана кваліфікаційної роботи бакалавра, є актуальною.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування побудови кадрової стратегії організації.

Завдання визначені в кваліфікаційній роботі бакалавра:

- 1) розкрити сутність та принципи стратегії управління персоналом;
- 2) обґрунтувати критерії та чинники розвитку людських ресурсів у сфері стратегії управління персоналом;
- 3) дати характеристику підприємства та провести аналіз основних показників персоналу ТОВ «Агро-Південь»;
- 4) оцінити стратегію управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»;
- 5) визначити напрямки удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь».

Об'єктом кваліфікаційної роботи можна визначити процеси пов'язані із формуванням та реалізацією кадрової стратегії організації.

Предметом роботи є механізми побудови кадрової стратегії організації.

Методи дослідження. Для дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра використовуються різноманітні методи. Це включає літературний аналіз для отримання теоретичних знань, анкетування працівників для збору практичних думок, експертні оцінки для отримання рекомендацій від професіоналів галузі. Використання цих методів дозволяє отримати різнобічне та глибоке розуміння теми та підготувати обґрунтований дослідницький звіт.

Апробацію результатів дослідження здійснено на основі публікації тез під час участі у науково-практичній конференції.

Елементи наукової новизни:

- 1) на сонові літературних джерел систематизовано підсистеми управління персоналом підприємства;
- 2) розроблено заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь».

РОЗІДЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та принципи стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом – це ключовий документ, який визначає довгострокові цілі та завдання організації в галузі кадрового управління. Вона ґрунтується на прийнятій кадровій політиці та визначається принципами та правилами, що відображають стратегічні цілі та принципи підприємства [34, с. 128]. Ця стратегія враховує поточний стан організації, її місію, цілі та вимоги ринку праці. Вона визначає, яким чином організація буде привертати, утримувати та розвивати свій персонал, а також способи мотивації та стимулювання працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Окрім того, стратегія управління персоналом встановлює рамки для реалізації інших кадрових практик, таких як рекрутинг, адаптація, розвиток та оцінка працівників, а також визначає процеси внутрішньої комунікації та побудови корпоративної культури.

Розвиток стратегії управління персоналом базується на загальній стратегії підприємства та враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу. Це можливо через інтеграцію всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

Основними напрямками стратегії розвитку управління персоналом є [2, с. 167]:

- Організаційна структура та організаційний дизайн;
- Кадровий облік та документація;
- Рекрутинг, тобто підбір персоналу;
- Адаптація персоналу до нових умов роботи;
- Контроль на випробувальному строку;
- Розвиток та атестація персоналу;
- Внутрішньофірмові комунікації;
- Побудова системи навчання персоналу організації;

- Управління мотивацією, винагородою, компенсацією, пільгами;
- Розвиток корпоративної та організаційної культури.

Конкретна стратегія розвитку управління персоналом залежить від багатьох факторів, серед яких можна виокремити загальний тип стратегії розвитку організації, ціль та місію організації, стадії розвитку, філософію менеджменту, організаційну культуру та інші. Навіть географічне розташування організації відіграє важливу роль.

На етапі становлення підприємства та у процесі розробки стратегії управління персоналом важливим є залучення кваліфікованих та високомотивованих працівників та забезпечення конкурентоспроможної оплати праці. Зниженням акцентів на стадії спаду є зменшення штатів та обмеження витрат на оплату праці. Продуктивність праці безпосередньо залежить від рівня мотивації працівників та типу цієї мотивації.

Ефективна емоційна мотивація передбачає роботу на рівні внутрішньо розділених суб'єктивних значень, які корелюють з компонентами організаційної культури. Основним аспектом мотивації є результат взаємодії організаційної культури та мотивованої сторони. Цей аспект ігнорується багатьма керівниками та дослідниками, оскільки не має прямого взаємодії. Якщо співробітник не є її «носієм» або не поділяє організаційні цінності, емоційна мотивація може зміщуватися в бік його особистих інтересів, але тоді втрачається суть мотивації до діяльності в рамках загальних цілей організації. Побудова грамотної, бізнес-орієнтованої стратегії розвитку управління персоналом дозволяє вирішити багато поточних завдань бізнесу як на оперативний період часу, так і з точки зору довгострокового розвитку організації.

Процес розвитку стратегії управління персоналом може включати кілька етапів [35, с. 114]:

- оцінка загальних цілей організації та їх розробка на основі загальної стратегії організації;
- вибір напрямків розвитку системи управління персоналом та визначення основних напрямків роботи для її реалізації;

- визначення ресурсів для обраної стратегії;
- аналіз та контроль реалізації визначеної стратегії та внесення коригувань.

На рисунку 1.1 наведено уявлення про систему управління персоналом в контексті організаційної діяльності типової організації.

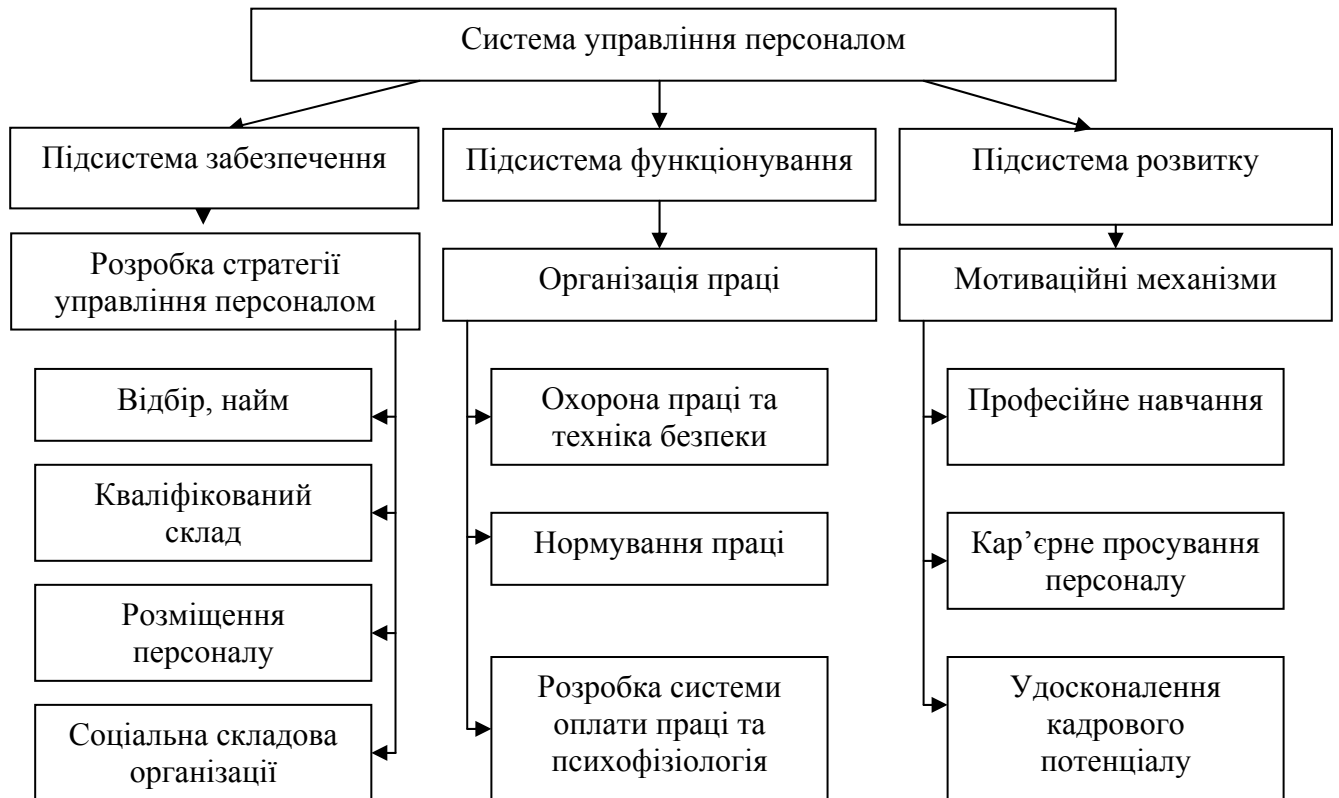


Рис.1.1 – Система управління персоналом

Джерело: складено автором за [14; 31]

Можна визначити кілька цілей стратегічного управління персоналом, оскільки будь-яка кадрова політика спрямована на це [21, с. 199]:

- забезпечення організації кадрами з урахуванням схеми розвитку;
- регулювання оплати праці для залучення та утримання персоналу (мотиваційні аспекти);
- проведення тренінгів з керівним складом, спрямованих на пошук особистісних якостей потенційних працівників;

- розробка програм навчання без відокремлення від виробництва (менторство, прослуховування лекцій);
- ефективна комунікація для створення комфортного середовища для персоналу;
- застосування соціальної адаптації у перші три місяці роботи.

На рисунку 1.2 показані основні етапи розробки стратегічних управлінських рішень у галузі управління персоналом.



Рис. 1.2 - Основні етапи розроблення стратегічних управлінських рішень у сфері управління персоналом

Джерело: складено автором за [22; 28]

Для розробки стратегії управління персоналом в організації критично, щоб заплановані заходи виконувалися згідно з планом та підтримувалися самим персоналом. Досягнення позитивного ефекту можливе за умови використання ряду важливих аспектів: делегування повноважень, чітке визначення обов'язків, адаптація до змін на ринку праці, ефективна організація роботи персоналу, справедлива система мотивації, розподіл горизонтальних і вертикальних

комунікацій, а також їхній розвиток, обговорення невідкладних та довгострокових планів у процесі управлінських та виробничих рішень.

Суть та принципи стратегії управління персоналом виявляються по-різному на різних підприємствах, оскільки це залежить від багатьох факторів: географічного розташування, розміру підприємства, обсягу операцій, фінансових показників, освіти та конкретної діяльності підприємства. Оскільки саме людські ресурси впливають на прибуток, якість продукції та послуг, стабільність, стійкість до зовнішніх впливів, гнучкість та адаптивність в умовах нестабільності, то актуальним принципом сучасного менеджменту стало зосередження на кадровому потенціалі організації та збільшення інвестицій у його розвиток. Успішність організацій тепер вимірюється не лише ефективністю виробничих процесів, але й здатністю використовувати та впроваджувати методичні інструменти для роботи з персоналом, зберігати баланс між технократичним та гуманістичним підходами.

Безпосередньо, технології управління персоналом охоплюють комплекс методів та прийомів впливу на персонал організації під час його прийняття на роботу та подальшого розвитку з метою досягнення високих результатів трудової діяльності.

В сучасний час ключовими особливостями управління персоналом є його інтеграція в стратегію організації та залученість усіх рівнів управління до формування людських ресурсів організації. Таким чином, розвиток стратегії управління персоналом є одним із ключових чинників діяльності підприємства, що, в свою чергу, підвищить його конкурентоспроможність та доходи. Стратегія розвитку управління персоналом реалізується через кадрову політику організації. Розроблена стратегія управління персоналом допомагає підприємству чи організації стати більш конкурентоспроможними. Все це закріплюється регламентуючими документами. Визначення кадрової політики можна розглядати як стратегію управління персоналом з високим рівнем менеджменту. Кадровий менеджмент у організаціях, які мають стратегію управління персоналом, відіграє одну з ключових ролей і вносить позитивний внесок у діяльність організації. Загалом, такий підхід дозволяє налагодити взаємовідносини з потенційними

клієнтами та, отже, збільшити прибуток і репутацію, що сприятиме розвитку самої компанії та матеріальному становищу її співробітників. Функцію мотивування в управлінні персоналом можна розглядати як фактор мобілізації ресурсів персоналу навіть в складних ситуаціях.

Одним із головних завдань кадрової політики в організації в галузі управління персоналом є здійснення процедур з найму, звільнення, переведення на вільні або новостворені посади, направлення на навчання, мотивація персоналу, забезпечення соціального захисту, підтримка персоналу не лише економічними, а й моральними засобами. Система осмислених та сформульованих норм і правил, що складає кадрову політику, впливає на людський ресурс з огляду на довгострокову стратегію організації. Усе це виявляється у конкретних правилах та процедурах, які здійснюються під час безпосередніх взаємодій між персоналом та керівництвом. Кадрова політика, відповідно до концептуальних підходів, визначає управління людськими ресурсами, що забезпечує процеси навчання, соціального розвитку, управління зайнятістю, управління робочими місцями, управління первинним розподілом, перепідготовкою, працевлаштуванням, управлінням працею, управлінням кадровою роботою, зменшенням текучості кадрів, підвищенням професійної підготовки, винагородою та мотивацією працівників, як матеріально, так і нематеріально, ефективним використанням ресурсів, навчанням нових співробітників, у тому числі стажерів, та узгодженням із стратегією організації тощо.

Визначення кадрової політики - це орієнтир роботи з персоналом, виражений у сукупності методів, правил, норм і принципів, що застосовуються компанією. Не завжди кадрова політика оформляється документально в організації, але вона існує в кожного роботодавця і починається з прямого керівництва співробітниками, а також визначення потрібного і найбільш успішного напрямку. Дії з управління персоналом безпосередньо пов'язані зі стратегією організації, тому під час розроблення заходів важливо враховувати поставлені перед організацією цілі та завдання. До таких дій належать добір і навчання кадрів, їхня атестація та просування, складання штатного розпису.

Головне в процесі атестації - це комплексне оцінювання на основі системи показників та індикаторів діяльності співробітників, включно з оцінюванням їхніх професійних, ділових та особистісних якостей, а також результатів їхньої роботи.

У вузькому розумінні кадрова політика являє собою сукупність правил і обмежень, які регулюють відносини між співробітниками організації та спрямовані на ефективне управління персоналом. Її основна мета полягає не тільки в забезпеченні організації необхідною кількістю і якістю персоналу, а й у створенні сприятливого і продуктивного робочого середовища. Робота з персоналом тісно пов'язана зі стратегією організації, тому кадрову політику слід вибудовувати відповідно до її цілей і завдань. Важливими принципами кадрової політики є також справедливість, принциповість і професіоналізм, які забезпечують дотримання прав та інтересів як співробітників, так і самої організації.

Розробляючи обґрунтовану стратегію управління персоналом, керівник підприємства спирається на якісну систему діагностики та ґрунтовний прогноз ситуації як у середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У рамках програми розвитку підприємства передбачається прогнозування потреби в кадрах на різні періоди часу. Цей аспект відіграє ключову роль у плануванні кадрових ресурсів і забезпеченні організації необхідними фахівцями в потрібний час. Шляхом аналізу поточних і майбутніх потреб у персоналі керівництво може визначити оптимальну кількість працівників і компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий прогноз дає змогу підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно управляти своїми ресурсами для досягнення успіху. Підхід до управління персоналом ґрунтується на інтуїції керівника, що іноді виявляється ефективним у конкретних ситуаціях, але при цьому ризик авантюрих рішень зростає. Проблеми під час реалізації авантюристичної кадрової політики можуть виникнути через вплив макроекономічних чинників, на які керівник підприємства не має можливості вплинути, наприклад, у разі глобальної економічної кризи.

Залежно від того, наскільки підприємство орієнтоване на внутрішні чи зовнішні кадри, виокремлюють два типи кадрової політики: відкрита і закрита. За відкритої кадрової політики підприємство використовує зовнішні джерела під час пошуку персоналу, доступні на ринку праці. Будь-який працівник може бути прийнятий на посаду, якщо в нього є відповідна кваліфікація, навіть якщо він не має досвіду роботи в цій галузі. Більшість сучасних російських підприємств, що займаються консалтингом і телекомунікаційними проектами, реалізують відкриту кадрову політику. Часто такі підприємства залучають студентів, щоб дати їм можливість отримати практичні навички крім теоретичної підготовки. Відкриту кадрову політику також обирають організації, які цінують різноманітність та інноваційний потенціал серед своїх співробітників. Цей підхід сприяє залученню талановитих фахівців з різним досвідом і баченням, що сприяє різноманітності та креативності в робочому середовищі. Крім того, відкрита кадрова політика дає змогу компаніям швидше адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати нові ідеї та технології, що сприяє їхній конкурентоспроможності та сталому розвитку.

За закритої кадрової політики підприємство не вдається до найму нового персоналу із зовнішніх джерел, а вважає за краще переводити співробітників з нижчого рівня посади на вищий. Закриту кадрову політику зазвичай застосовують підприємства, які прагнуть створити особливу корпоративну культуру і зміцнити почуття приналежності кожного співробітника до загальних цілей. У контексті закритої кадрової політики особливу увагу приділяють питанням мотивації та стимулювання персоналу. Під час аналізу стратегії управління персоналом і кадрової політики в сучасних умовах важливо враховувати їхнє місце в загальній політиці підприємства і стратегії розвитку.

При аналізі стратегії управління персоналом і кадрової політики в сучасних умовах важливо враховувати їхнє місце в загальній політиці підприємства і стратегії розвитку. Ефективне управління персоналом не тільки сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, а й визначає її конкурентоспроможність, здатність адаптуватися до змін на ринку і привабливість як для співробітників, так

і для потенційних інвесторів. Тому інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією підприємства стає ключовим фактором успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

На ілюстрації 1.3 демонструється місце стратегії управління персоналом у загальній політиці підприємства. У цій схемі проведено аналіз кадрової політики в сучасних умовах. Деякі фактори, представлені на схемі, є релевантними для всіх організацій, тоді як інші фактори, особливо для невеликих організацій, можуть бути менш значущими. Наприклад, великі корпорації можуть звертати більшу увагу на масштабні програми навчання та розвитку персоналу, тоді як маленькі компанії сконцентруються на більш безпосередніх аспектах, як-от найм та утримання персоналу. Важливо враховувати конкретні потреби й особливості кожної організації під час розроблення стратегії управління персоналом.

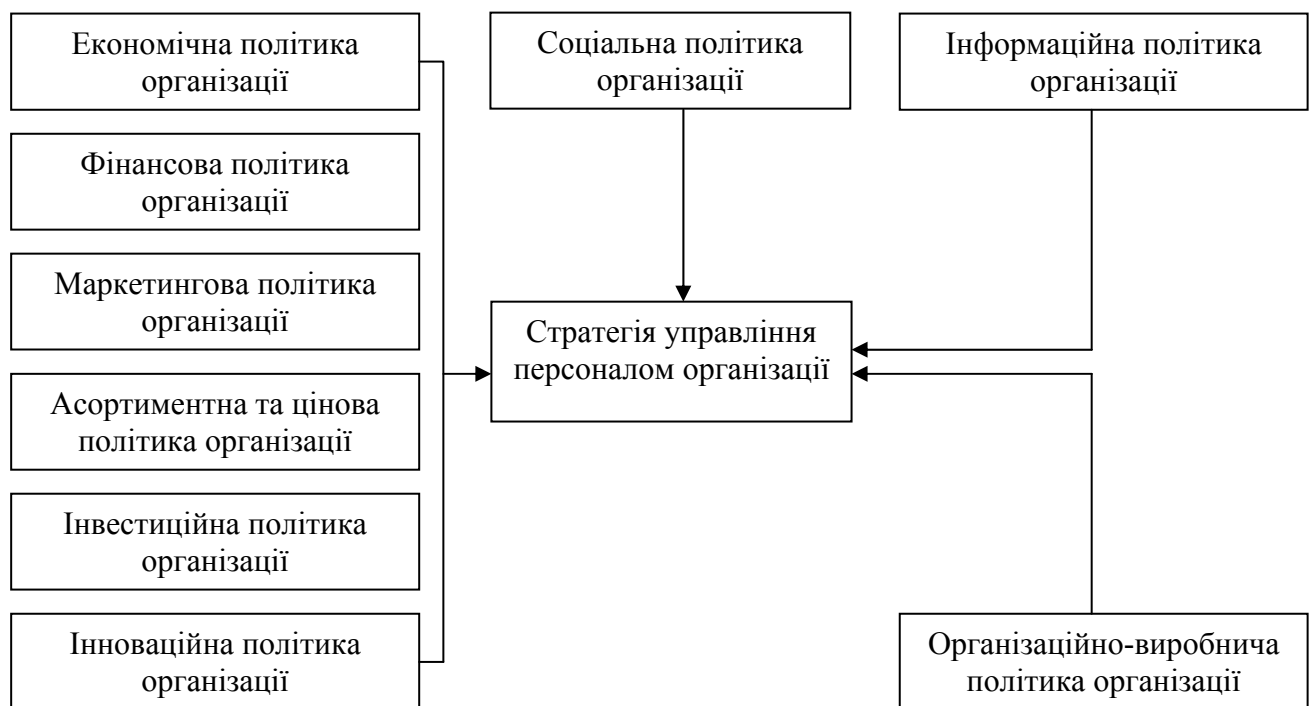


Рис.1.3 - Місце стратегії управління персоналом у політиці підприємства загалом

Джерело: складено автором за [8; 31]

У сучасних економічних умовах існує кілька принципів управління персоналом на підприємствах, які застосовні до всіх організацій: готовність до

співпраці, командна робота, демократичність, колективізм, дотримання рівності та справедливості.

У таблиці 1.1 подано характеристику ключових принципів різних напрямів стратегії управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.1 - Характеристика найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства

Напрямок	Принципи	Характеристика
Управління персоналом організації	Індивідуальні результати та організаційні цілі	Компроміси з адміністрацією та співробітниками
Наймання, підбір та організаційна розстановка персоналу	Принципи відповідності та професійної компетенції	Відповідність покладеної роботи з рівнем знань та успішністю
Підготовка резервного складу на керівні посади	Принципи конкурсності, індивідуальної підготовки, відповідності пропонованій посаді	Конкурсний відбір на посади, кадровий резерв
Атестація та оцінювання персоналу організації	Принципи кваліфікації, здійснення завдань, показників оцінювання.	Критерії оцінок, знань
Розвиток персоналу організації	Принципи підвищення кваліфікації, самовираження.	Регулярне повторення посадових інструкцій, самостійність, самоконтроль, здатність до саморозвитку
Мотивація і стимулювання персоналу організації, заробітна плата, інші винагороди матеріального і нематеріального характеру	Принципи відповідності винагород, відповідності оплати праці виконаній роботі, планомірного поєднання стимулів і санкцій, принципи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації	Ефективність в оплаті праці персоналу та працівників організації. Чіткість інструкцій щодо завдань, конкретність їхнього опису, обов'язків і показників. Спонукальні фактори для персоналу і працівників організації.

Джерело: складено автором за [33; 42]

Таким чином, стратегія управління персоналом являє собою набір довгострокових цілей і завдань, які впливають з прийнятої кадрової політики і відповідають принципам і правилам, що визначають стратегію управління персоналом. Її розвиток ґрунтується на загальній стратегії підприємства і враховує бізнес-потреби в довгостроковій перспективі, включно з адаптацією до мінливих умов ринку, технологічними вимогами і потребами клієнтів. Це також

може включати оптимізацію процесів роботи з персоналом, управління навичками та компетенціями, а також зміцнення корпоративної культури та цінностей.

1.2 Критерії та чинники розвитку людських ресурсів у сфері стратегії управління персоналом

Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Це об'єднання різноманітних професійних і кваліфікаційних груп, включаючи всіх співробітників, зайнятих як в основній, так і в додатковій діяльності організації. Важливим аспектом управління людськими ресурсами є прогнозування потреб у персоналі.

Прогнозування потреб у персоналі - це процес передбачення кількості та типу співробітників, необхідних для ефективного функціонування організації в майбутньому. Цей процес містить у собі оцінку поточного стану персоналу, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть вплинути на потреби організації в персоналі, а також розроблення стратегій із залучення, розвитку й утримання необхідних кадрів.

Однією з основних проблем, з якою стикаються організації, є недостатня увага до процесу прогнозування потреб у персоналі. Це може призвести до невідповідності між кількістю і кваліфікацією персоналу та потребами організації, що своєю чергою може негативно позначитися на її ефективності та конкурентоспроможності. Важливо усвідомлювати, що динамічна природа бізнесу вимагає постійного оновлення та коригування стратегій управління людськими ресурсами відповідно до мінливих потреб організації та умов ринку праці.

Аналіз попиту та пропозиції на ринку праці відіграє ключову роль в успішному управлінні людськими ресурсами. Цей процес включає в себе вивчення поточних тенденцій і трендів щодо попиту на певні навички та кваліфікації з боку компаній, а також наявності відповідних кадрів на ринку праці.

Залучення кваліфікованих кадрів стає особливо важливим, коли попит на певні навички перевищує пропозицію або коли потрібен спеціалізований персонал для виконання ключових завдань організації. Це може охоплювати розроблення та реалізацію стратегій із залучення талантів, таких як поліпшення умов праці, надання можливостей для професійного розвитку, а також активну участь у ринковій конкуренції в міру пошуку та найму кваліфікованих фахівців.

Цей аспект також охоплює оцінку конкурентного середовища і розуміння того, які чинники можуть залучити й утримати талановитих співробітників в організації. Успішне залучення й утримання кваліфікованих кадрів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечує її здатність ефективно функціонувати й розвиватися в довгостроковій перспективі.

Підвищення продуктивності праці та рівня добробуту співробітників є ключовим аспектом успішного управління людськими ресурсами. Цей аспект охоплює не лише підвищення ефективності виконання робочих завдань, а й створення умов для підвищення якості життя працівників, таких як збільшення заробітної плати, надання додаткових пільг та соціальних програм.

Одночасно з цим стимулювання розвитку ініціативи та інновацій серед співробітників відіграє важливу роль у сучасному бізнесі. Організації, які сприяють розвитку творчого мислення та заохочують підприємницький підхід до розв'язання завдань, часто є більш успішними та конкурентоспроможними на ринку. Однак реалізація цього завдання може стати серйозним викликом через можливі труднощі в мотивації співробітників до прийняття на себе відповідальності та активної роботи над пошуком нових ідей і методів поліпшення бізнес-процесів.

Шляхом аналізу та оцінки попиту на персонал кожна компанія має визначити необхідну кількість співробітників, їхній рівень кваліфікації та розподіл за різними посадами.

Необхідність розроблення цілісної кадрової політики пов'язана із забезпеченням ефективного управління людськими ресурсами в організації. Це

означає, що компанія повинна мати чіткі та стратегічні підходи до управління своїм персоналом, які відповідатимуть цілям і потребам організації.

Таблиця 1.2 - Стадії розвитку людських ресурсів в організації

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства (фірми, компанії, організації)	Основні характеристики людських ресурсів
Створення підприємства	Відмінності у вигляді підприємництва та управління власником	Ведення особистих справ, найм, звільнення, заробітна плата, управління кадровим діловодством
Функціональне зростання	Технічна спеціалізація, виробничі лінії, формалізована організаційна структура	Знаходження і пошук нових працівників, тренінг для підготовки фахівців, корпоративна культура
Контрольоване зростання	Професійне управління ресурсами, посилення конкуренції, контроль за інвестиціями, диференціація тощо.	Зростання професіоналізму, кадрова інтеграція, більша інформатизація кадрової роботи, підвищення статусу керуючого людськими ресурсами
Функціональна інтеграція	Диверсифікація; децентралізація; структура організації будується навколо продуктів і центрів прибутку	Управління людськими ресурсами орієнтоване на інтеграцію різних функцій
Стратегічна інтеграція	Групова культура та інтеграція, гнучкість та адаптація до змін, стратегічне планування, функціональність менеджерів з управління людськими ресурсами	Управління людськими ресурсами побудовано навколо стратегії підприємства, системний аналіз і оцінка зовнішнього середовища персоналу, акцент ефективності, довгострокове планування, активна роль персоналу в діяльності організації

Джерело: систематизовано автором за [19; 21; 34]

Цілісна кадрова політика охоплює розроблення та реалізацію стратегій з найму, адаптації, розвитку, мотивації та утримання співробітників. Вона також

визначає правила і процедури, що стосуються оцінки продуктивності, винагороди, професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників.

Метою такої політики є створення сприятливого і стабільного робочого середовища, що сприяє зростанню продуктивності, задоволеності співробітників і досягненню цілей організації. Ба більше, цілісна кадрова політика допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з персоналом, і підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці.

На рисунку 1.4 зображено схему основних компонентів, які складають стратегію управління людськими ресурсами в організації. Ця структура охоплює ключові аспекти, такі як найм, навчання, розвиток, мотивація та оцінка продуктивності співробітників. Також відображено важливі елементи, такі як розробка кадрової політики, управління змінами та створення сприятливого робочого середовища.

Ці складові взаємодіють між собою, утворюючи комплексну стратегію, спрямовану на досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації.



Рис.1.4 - Структура основних елементів, що формують стратегію управління людськими ресурсами в організації

Джерело: складено автором за [16]

Існує недостатнє вивчення галузі управління людськими ресурсами, особливо в регіональних організаціях, що пов'язано з обмеженою пропозицією на ринку праці. Оцінка управління людськими ресурсами має значний вплив на ефективність функціонування та розвитку системи управління підприємством.

З урахуванням вищесказаного, можна зробити такі висновки: проблемні аспекти в галузі управління людськими ресурсами включають у себе фактори, які знижують ефективність управління персоналом, такі як неефективне використання інструментів поточної оцінки персоналу.

Ключову роль у стратегічному управлінні персоналом відіграють кадрові служби, як за своїми функціями, так і за рівнем професійної підготовки та компетенції співробітників. Ці два фактори мають значення не тільки для американських і японських компаній у сфері управління персоналом, а й для підприємств України, які вже продемонстрували позитивні приклади і показали високу якість порівняно з колишніми практиками.

Таким чином, актуальною проблемою є створення на підприємствах відділів управління людськими ресурсами, що відповідають вимогам сучасного менеджменту та мають ефективні системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Висновки з цього полягають у тому, що стратегія управління персоналом стає особливим завданням, що містить у собі залучення та підбір кваліфікованих співробітників, їхнє професійне навчання та оцінку діяльності з урахуванням цілей організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

ТОВ «АГРО-ПІВДЕНЬ»

2.1 Характеристика підприємства та аналіз основних показників персоналу ТОВ «Агро-Південь»

Компанія «Агро-Південь» була заснована у формі Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у 2002 році. За більш ніж двадцятирічний досвід роботи у сфері обслуговування та модифікації сільськогосподарської техніки компанія набула великих знань і досвіду, що дає їй змогу успішно задовольняти потреби клієнтів і підтримувати високий рівень професіоналізму у своїй діяльності.

ТОВ «Агро-Південь» є надійним і професійним підприємством, що спеціалізується на обслуговуванні та модифікації сільськогосподарської техніки. Компанія орієнтована на надання високоякісних послуг своїм клієнтам, прагнучи підвищити ефективність роботи сільськогосподарських підприємств і збільшити їхні виробничі показники.

Основні характеристики та переваги компанії «Агро-Південь»:

Професійний підхід. Компанія володіє досвідченим і кваліфікованим персоналом, що спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті сільськогосподарської техніки. Співробітники компанії регулярно проходять навчання і підвищення кваліфікації, щоб бути в курсі останніх технологічних розробок і вимог галузі.

Широкий спектр послуг. «Агро-Південь» надає повний комплекс послуг з обслуговування та модифікації сільськогосподарської техніки, включно з технічним обслуговуванням, ремонтом, діагностикою, апгрейдом і модернізацією наявного обладнання.

Індивідуальний підхід до клієнтів. Компанія готова запропонувати клієнтам індивідуальні рішення, враховуючи специфіку та потреби їхнього сільськогосподарського підприємства. Це дає змогу оптимізувати процеси роботи

та досягати максимальної ефективності використання сільськогосподарської техніки.

Якість і надійність. «Агро-Південь» використовує тільки якісні запчастини та матеріали під час проведення ремонту та модифікації техніки, що гарантує довгострокову та надійну роботу обладнання після проведених робіт.

Прагнення до інновацій: Компанія слідує за останніми тенденціями та інноваціями в сільськогосподарській техніці, постійно впроваджуючи нові технології та методики роботи для покращення якості послуг та задоволення потреб клієнтів.

Загалом, ТОВ «Агро-Південь» являє собою надійного партнера для сільськогосподарських підприємств, готового забезпечити високий рівень технічної підтримки та допомогти їм підвищити ефективність своєї діяльності.

ТОВ "Агро-Південь" є компанією, що спеціалізується не тільки на обслуговуванні та модифікації сільськогосподарської техніки, а й надає послуги з консультації в галузі модифікації та оптимізації роботи агротехніки. Крім того, компанія також займається торгівлею запасними частинами для сільськогосподарської техніки, забезпечуючи своїх клієнтів необхідними комплектуючими для ремонту та обслуговування їхнього обладнання.

Завдяки широкому спектру послуг, включно з консультаціями з модифікації техніки та постачанням запасних частин, "Агро-Південь" забезпечує своїм клієнтам повний цикл обслуговування, починаючи від фахових рекомендацій щодо оптимізації роботи обладнання та закінчуючи наданням необхідних комплектуючих для підтримання його в робочому стані.

Організаційна структура ТОВ «Агро-Південь», рис. 21, являє собою лінійно-функціональну модель. У такій структурі вся організація організована навколо вертикального ланцюга командування, де кожен співробітник підпорядковується безпосередньому керівнику. Крім цього, компанія розділена на відділи або функціональні підрозділи залежно від виконуваних функцій, таких як обслуговування техніки, консультації, постачання та інші. Кожен підрозділ спеціалізується на певних видах діяльності, що дає змогу ефективно управляти

ресурсами компанії і забезпечує спеціалізований підхід до вирішення завдань. Така структура зазвичай призводить до чіткого розподілу праці та відповідальності, але інколи може призводити до повільного ухвалення рішень через необхідність передавання інформації через кілька рівнів управління.

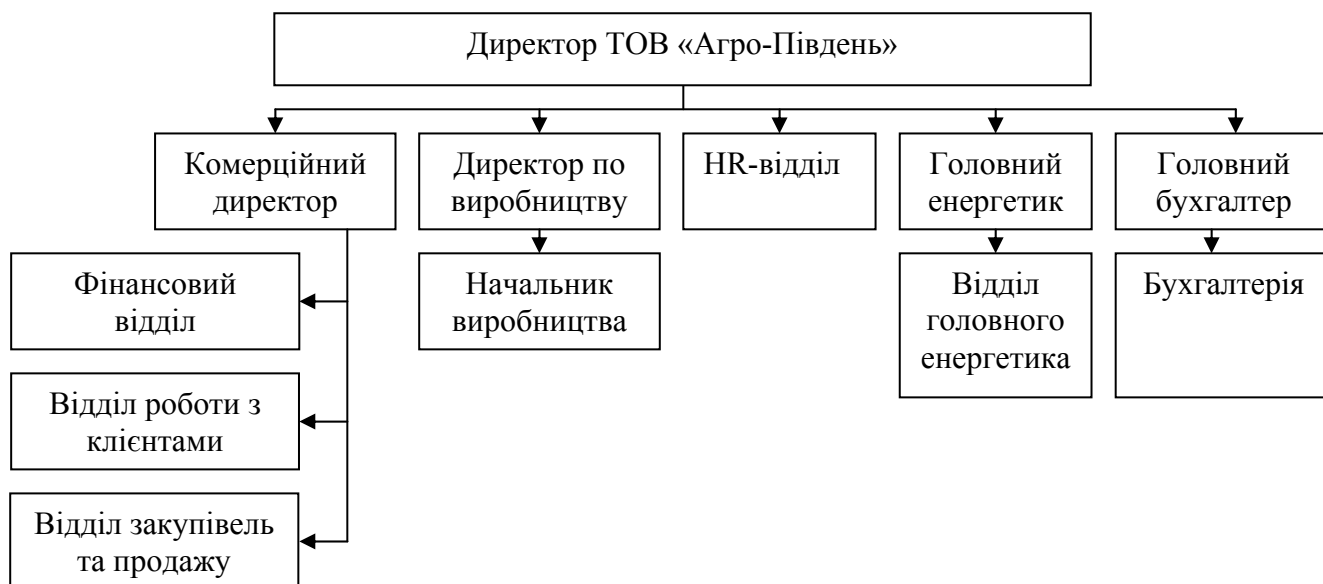


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агро-Південь»

Джерело: створено автором на основі статутних документів ТОВ «Агро-Південь»

В таблиці 2.1 наведено основні фінанси-господарські показники ТОВ «Агро-Південь».

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агро-Південь» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				абсолют. тис. грн.	відносні, %	абсолют. тис. грн.	відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка, тис. грн.	143273	140122	138350	-3151	-2,20	-1772	-1,26

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість продажів, тис. грн.	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	67573	63101	58045	-4472	-6,62	-5056	-8,01
Управлінські витрати, тис. грн.	7176	8099	8475	923	12,86	376	4,64
Комерційні витрати, тис. грн.	60153	56503	46552	-3650	-6,07	-9951	-17,61
Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	244	-1501	3018	-1745	-715,16	4519	-301,07
Чистий прибуток, тис. грн.	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Основні засоби, тис. грн.	23152	24533	25162	1381	5,96	629	2,56
Оборотні активи, тис. грн.	33262	32526	33789	-736	-2,21	1263	3,88
Чисельність ППП, осіб	65	68	71	3	4,62	3	4,41
Фонд оплати праці ППП, тис. грн..	25396,8	27042,24	29036,16	1645,44	6,48	1993,92	7,37
Продуктивність праці працюючого, тис. грн..	2204,20	2060,62	1948,59	-143,58	-6,51	-112,03	-5,44
Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн..	6,19	5,71	5,50	-0,48	-7,70	-0,21	-3,73
Фондовіддача	4,31	4,31	4,09	0,00	0,01	-0,21	-4,96
Оборотність активів, раз	0,17	-1,07	2,18	-1,24	-729,00	3,25	-303,64
Рентабельність продажів, %	0,17	-1,06	2,23	-1,23	-721,27	3,29	-310,41
Рентабельність виробництва, %	99,83	101,07	97,82	1,24	1,24	-3,25	-3,22
Витрати на гривню виручки	143273	140122	138350	-3151	-2,20	-1772	-1,26

Джерело: створено автором на основі звітності ТОВ «Агро-Південь»

За період, що розглядається, помітне зменшення обсягів продажів в організації. У 2021 році вони скоротилися на 3151 тисячу гривень або 2,2% порівняно з попереднім роком, тоді як у 2022 році спостерігалось зростання на 1772 тисячі гривень або 1,26% відносно 2021 року. Собівартість продажів також збільшилася. У 2021 році вона зросла на 1321 тисячу гривень або 1,75%, а у 2022 році - на 3284 тисячі гривень або 4,26% порівняно з попереднім роком. Валовий прибуток за 2022 рік скоротився на 5056 тисяч гривень, що є наслідком більш суворого контролю над управлінськими та комерційними витратами. Однак завдяки зниженню комерційних витрат вдалося збільшити прибуток до оподаткування на 4519 тисяч гривень. Загалом, збільшення чистого прибутку за 2022 рік склало 3284 тисячі гривень, що означає темп зростання в 104,26%. Того ж року було придбано нове обладнання, що призвело до зростання вартості основних фондів на 629 тисяч гривень або 2,56% порівняно з 2021 роком. Негативним моментом є зниження ефективності використання основних фондів підприємства, що підтверджується показником фондівіддачі за 2020-2022 роки, який зменшився на 0,69. Середньооблікова чисельність співробітників практично не змінюється: у 2020 році було 65 осіб, у 2021 році - 68 осіб, а у 2022 році їхня кількість збільшилась на 3 особи, сягнувши 71 особи.

Виходячи з динаміки основних техніко-економічних показників у період з 2020 по 2022 роки, можна зробити висновок, що ефективність діяльності ТОВ «Агро-Південь» знижується. В останні три роки відзначається стабільне зменшення обсягу виручки компанії.

У таблиці 2.2 наведено динаміку кількості співробітників за різними категоріями.

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що кількість співробітників у ТОВ «Агро-Південь» у 2022 році збільшилася на 3 особи порівняно з попереднім роком. Загальна кількість працівників у 2022 році становила 71 особу. Дані за період з 2020 по 2022 роки про посади, які обіймають у компанії, показують, що основну частину персоналу становлять головні фахівці, їхня кількість збільшилася на 1 особу у 2022 році, досягнувши 32 співробітників. Також високий

відсоток становлять провідні фахівці - 39,4%, їхня кількість збільшилася на 2 особи або на 7,6% у 2022 році.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості співробітників ТОВ «Агро-Південь» за категоріями у період з 2020-2022 роки

Категорія персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/2021, осіб	Темпи приросту 2022/2021
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %		
Керівники	5	7,6	5	7,3	8	11,2	3	160,0
Провідні фахівці	25	38,4	26	38,2	28	39,4	2	107,6
Головні спеціалісти	29	44,6	31	45,5	32	45,0	1	103,2
Інші	6	9,2	6	8,8	3	4,2	-3	50,0
Середньооблікова чисельність	65	100,00	68	100,00	71	100,00	3	104,4

Джерело: створено автором на основі звітності ТОВ «Агро-Південь»

На рисунку 2.2 представлено гендерну структуру персоналу ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

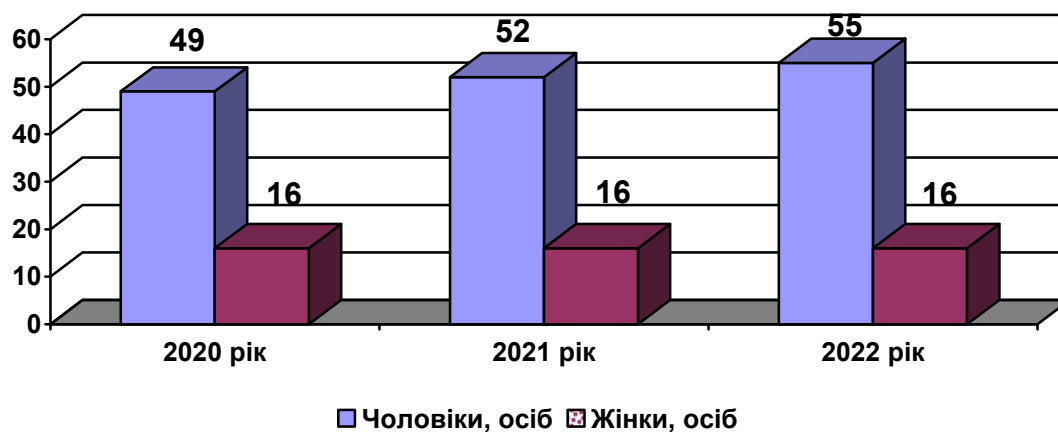


Рис.2.2 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

За даними рисунку 2.2 можна зробити висновок про те, що на протязі 2020-2022 років, кількість працюючих в компанії жінок не змінювалася, тоді як кількість чоловіків кожного року не суттєво, але збільшувалася. Необхідно додати,

що на кінець 2022 року питома вага жінок склала – 22,5%, тоді як чоловіків – 77,5%.

На рисунку 2.3 наведено структуру персоналу за освітою

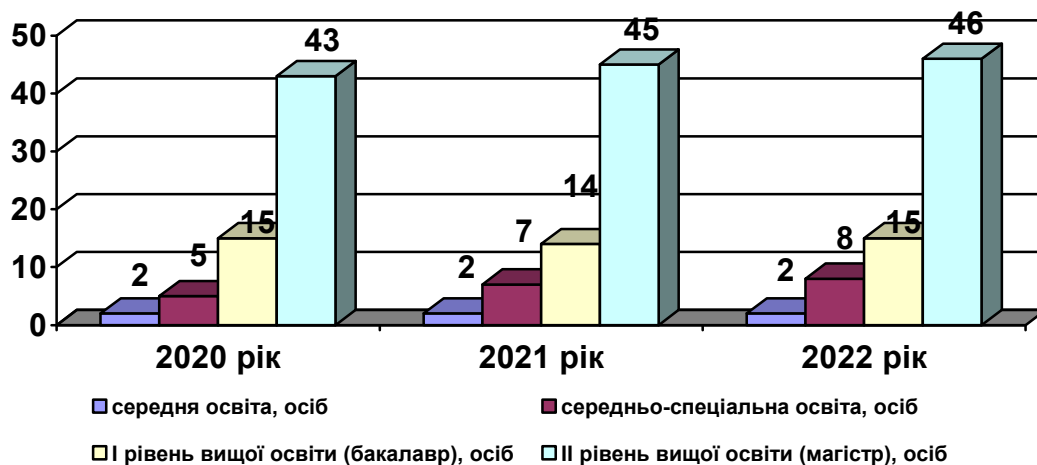


Рис.2.3 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

За даними рисунку 2.3 – можна зробити висновок, що найбільший відсоток людей, що працюють на підприємстві мають II рівень вищої освіти (магістр), це вказує на те, що керівництво організацією ставить за мету залучення високоосвіченого персоналу до робочого колективу.

На рисунку 2.4 представлено вікову структуру персоналу ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

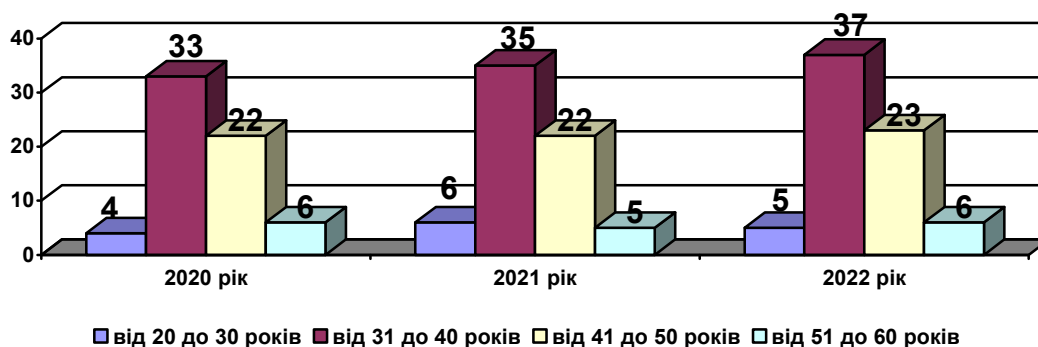


Рис.2.4 – Структура персоналу за віком ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

Розгляд вікової структури персоналу в ТОВ «Агро-Південь» дає змогу зробити такі спостереження. За період з 2020 по 2022 роки практично не відбулося змін у віковому складі співробітників. З наведених даних видно, що найбільша кількість співробітників перебуває у віковій групі від 31 до 40 років; у 2022 році їхня кількість досягла 37 осіб. Такий рівномірний розподіл за віком вказує на те, що більш досвідчені працівники здатні ефективно передавати свій досвід більш молодим колегам. Кількість співробітників віком від 21 до 30 років зменшилася на 1 особу у 2022 році та склала 5 осіб. Знижений відсоток працівників у віковій групі від 51 до 60 років, що склав у 2022 році 6 осіб, також заслуговує на увагу.

На рисунку 2.5 представлено структуру персоналу за стажем роботи

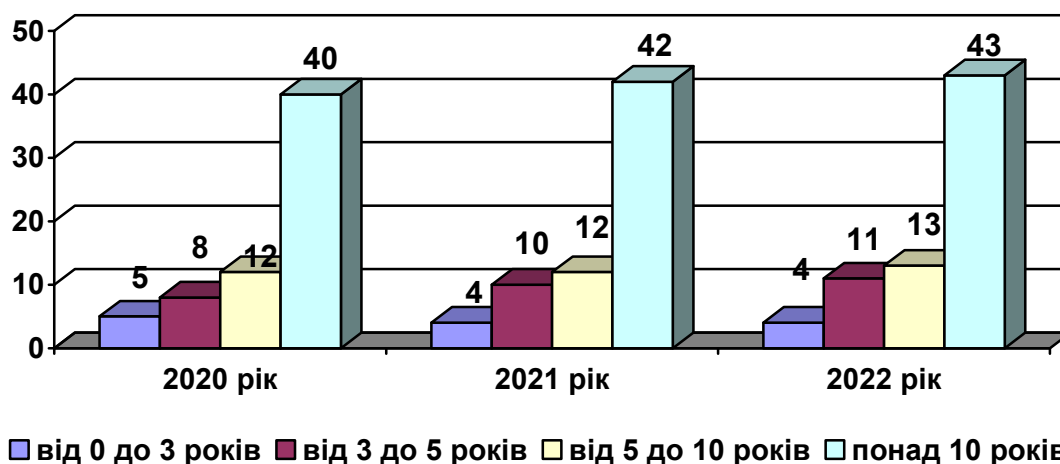


Рис.2.5 – Структура персоналу за стажем роботи ТОВ «Агро-Південь» з 2020-2022 роки

Аналізуючи структуру персоналу за стажем роботи в ТОВ «Агро-Південь», яку наведено на рис. 2.5 слід зазначити, що переважною є категорія співробітників із досвідом роботи понад 10 років. У 2022 році їхня частка становила 60,5%. Це свідчить про престиж роботи в компанії та прагнення людей до розвитку кар'єри. Також варто зазначити, що співробітники з таким стажем роботи цінуються в ТОВ «Агро-Південь» за свій внесок і здатність приносити значну користь. Аналіз показує, що більша частина співробітників працює в

компанії вже тривалий час, проте також присутня група нових співробітників, які приєдналися до колективу нещодавно.

Аналіз руху персоналу для ТОВ «Агро-Південь» відіграє ключову роль в ефективному управлінні кадрами та забезпеченні сталого розвитку компанії. Цей процес необхідний для розуміння причин плинності кадрів, оцінки ефективності найму та адаптації нових співробітників, виявлення потреб у навчанні та розвитку, планування кадрового резерву та оптимізації робочих процесів і структури організації. Аналіз даних про рух персоналу дає змогу компанії ухвалювати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом і досягнення стратегічних цілей. Аналіз руху персоналу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху персоналу ТОВ «Агро-Південь» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб.	65	68	71	3	3
Прийнято на роботу, осіб.	10	8	11	2	3
Звільнено, осіб.	8	7	9	-1	2
У тому числі:					
- за власним бажанням, осіб.	5	6	7	1	0
- за порушення трудової дисципліни, осіб.	1	-	-	-	0
- вихід на пенсію, осіб.	2	1	2	-1	1
Коефіцієнт обороту з приймання працівників, %	15,3	11,7	15,4	-3,6	3,7
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників, %	12,3	10,2	12,6	-2,1	2,4
Коефіцієнт плинності, %	9,2	8,8	9,8	-0,4	1,0

Джерело: створено автором на основі звітності ТОВ «Агро-Південь»

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що чисельність співробітників у ТОВ «Агро-Південь» не залишається сталою, а помірно змінюється через періодичний набір і звільнення персоналу. Коефіцієнт обороту з прийому

перевищує коефіцієнт вибуття протягом 2020-2022 років. У 2022 році плинність кадрів становила 9,8%. Цей фактор негативно впливає на діяльність компанії і також впливає на корпоративну атмосферу в ТОВ «Агро-Південь».

Таким чином, у ТОВ «Агро-Південь» спостерігається середній рівень плинності кадрів, що свідчить про безперервний рух персоналу. Збільшення показника плинності може призвести до значних економічних втрат і вплинути на різні аспекти роботи, включно з організаційними, технологічними та психологічними аспектами. Тому необхідно провести аналіз загальної стратегії управління персоналом і виявити можливі проблеми, що існують у роботі організації. Це дасть змогу розробити і впровадити ефективні заходи щодо зниження плинності кадрів і поліпшення роботи компанії загалом.

2.2 Оцінка стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»

Стратегія управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» спрямована на забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб розвитку компанії. Для досягнення цієї мети кадрову політику орієнтовано на системний і цілеспрямований вплив у кількох напрямках. Одним із ключових елементів є постійна робота з добору та підготовки кадрів, що дає змогу забезпечити компанію кваліфікованими фахівцями, готовими до розв'язання завдань у рамках її бізнес-стратегії. Оцінка трудового потенціалу співробітників і підвищення їхньої мотивації та професійного зростання також відіграють важливу роль у реалізації стратегії управління персоналом. Такий підхід дає змогу створити сприятливе робоче середовище, що сприяє ефективній роботі персоналу та досягненню загальних цілей компанії.

Крім того, важливим аспектом стратегії управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» є постійний розвиток і адаптація кадрового потенціалу відповідно до змін зовнішнього середовища і внутрішніх потреб компанії. Це включає в себе організацію навчання і тренінгів, проведення оцінки потреб у

розвитку навичок співробітників і створення програм стимулювання професійного зростання. Такий підхід забезпечує не тільки стійкість і конкурентоспроможність компанії, а й сприяє лояльності та мотивації персоналу, що є важливим фактором успіху в довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» здійснюється через кадрову політику, що націлена на досягнення оптимального балансу між оновленням і збереженням чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб розвитку компанії. Мета кадрової політики полягає в забезпеченні адаптивності та ефективності кадрових процесів, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Нині стратегія управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» розвивається за кількома ключовими напрямками: найм та адаптація, навчання та підвищення кваліфікації, мотивація та стимулювання.

Основними цілями відділу кадрів у роботі з персоналом є: збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу; створення високопродуктивної і згуртованої команди, здатної забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «Агро-Південь» на ринку. Головне завдання управління персоналом у компанії полягає в ефективному використанні всіх цінностей, якими володіє або може володіти кожен співробітник, для задоволення їхніх особистих інтересів.

Ефективне управління цими ресурсами є ключовим завданням для керівництва та HR-служби ТОВ «Агро-Південь». Усі трудові відносини працівників регулюються відповідним законодавством, а також внутрішніми правилами компанії. Відділ кадрів не тільки займається підбором персоналу, а й забезпечує їхній розвиток і мотивацію, прагне до формування лояльності, високого рівня відповідальності за ефективну роботу, а також функціональної та професійної мобільності.

Одним зі стратегічних напрямів кадрової політики ТОВ «Агро-Південь» є створення високопродуктивного колективу, здатного адаптуватися до мінливих вимог суспільства і ринку праці.

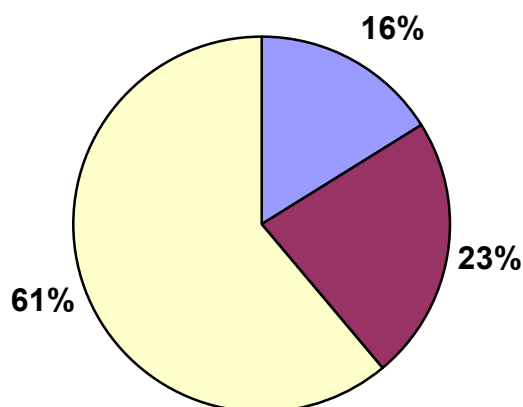
Під час підбору нових співробітників необхідно враховувати вимоги до кваліфікації, досвіду роботи, професійних знань і навичок.

Відділ кадрів ТОВ «Агро-Південь» постійно здійснює пошук кандидатів на відкриті вакансії, на які зазвичай є кілька претендентів.

Найчастіше використовуваними джерелами підбору в компанії є:

- Центр зайнятості;
- Рекомендації від знайомих;
- Сайт Work.ua.

Згідно з наведеною схемою, залучення кандидатів через рекомендації працівників і знайомих склало 23% від загального числа, залучення через офіційні сайти з працевлаштування – 16%, найбільшу частку в цьому процесі займають рекрутингові агенції – 61%.



■ Сайт Work.ua ■ Рекомендації знайомих, друзів, родичів □ Рекрутингові агенції

Рис. 2.6 – Зовнішні джерела залучення персоналу ТОВ «Агро-Південь»

В таблиці 2.4 представлено динаміку залучення персоналу протягом 2020 – 2022 роки ТОВ «Агро-Південь»

Таблиця 2.4 – Динаміка та джерела залучення персоналу протягом 2020 – 2022 роки ТОВ «Агро-Південь»

Джерело залучення	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Кількість звернень	Кількість працевлаштованих	Кількість звернень	Кількість працевлаштованих	Кількість звернень	Кількість працевлаштованих
Зовнішнє	10	6	12	4	7	3
Внутрішнє	12	4	10	4	14	8
Разом	22	10	39	8	21	11

Згідно з даними з таблиці 10, у 2022 році 21 особа звернулася за роботою із зовнішніх і внутрішніх джерел, а 11 осіб було відібрано.

Відділ кадрів ТОВ «Агро-Південь» перевіряє відповідність кандидатів на вакансії шляхом аналізу їхніх особистісних характеристик, таких як мислення, міжособистісне спілкування та психодіагностичні аспекти, а також проведення співбесід з керівниками. Після підбору нових співробітників починається процес адаптації. У компанії адаптація поділяється на два типи: для співробітників без досвіду роботи і для тих, хто вже має досвід. Існує Положення про адаптацію, яке зобов'язує керівників проводити адаптацію нових співробітників і визначає основні кроки програми адаптації.

Однак програма адаптації не завжди працює ефективно, тому що багато керівників не можуть адекватно адаптувати її до конкретних умов через загальні й занадто абстрактні вимоги. Крім того, відсутня система контролю за її реалізацією.

Для вивчення процесу адаптації в ТОВ «Агро-Південь» використовували різні методи, як-от аналіз документів, анкетування та опитування серед виробничих працівників, які працюють у компанії менше ніж один рік (3 особи) і від одного до трьох років (10 осіб).

В таблиці 2.5 представлено оцінку результативності та інтенсивності адаптації нових співробітників ТОВ «Агро-Південь» за 2022 рік.

Таблиця 2.5 – Оцінка результативності та інтенсивності адаптації нових співробітників ТОВ «Агро-Південь» за 2022 рік

Показник	Значення
Прийнято претендентів на випробувальний термін, чол.	15
Відмовлено за підсумками випробувального терміну, чол.	5
Претенденти, які звільнилися в період або відразу після випробувального терміну за власним бажанням, чол.	4
Чисте залучення, осіб.	6
Відкритих вакансій їх кількість, од.	8
Ефективність адаптації (співвідношення чистого залучення до прийнятих на випробувальний термін)	0,4
Результативність адаптації (співвідношення чистого залучення до кількості відкритих вакансій)	0,7
Інтенсивність адаптації (співвідношення чистого залучення до претендентів, які звільнилися за власним бажанням, оптимальне значення $\leq 0,5$)	1,5

З аналізу даних таблиці 2.5 стає зрозуміло, що 5 осіб було звільнено після випробувального терміну. Однак слід звернути увагу на те, що інтенсивність адаптації становила 1,5%, що перевищує оптимальне значення в 0,5%.

Під час проведеного в ТОВ «Агро-Південь» соціологічного дослідження із застосуванням анкети, було виявлено думку керівників і фахівців щодо причин складнощів в адаптації, таких як «входження в колектив», «умови праці» і «професійні обов'язки».

У ТОВ «Агро-Південь» процес атестації співробітників є невід'ємною частиною кадрової політики. Він здійснюється після проходження випробувального терміну і спрямований на оцінку компетентності та професійної придатності працівника для займаної посади. Атестація є важливим етапом у розвитку персоналу, що дає змогу компанії оцінити поточні знання, навички та потенціал співробітника для подальшої співпраці.

В таблиці 2.6 наведено динаміку проведення атестації співробітників ТОВ «Агро-Південь».

Таблиця 2.6 – Динаміка атестації співробітників ТОВ «Агро-Південь» за 2020-2022 роки, осіб

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Атестовані співробітники	50	58	60	2	2
Не атестовані співробітники	15	10	11	-5	1

З аналізу таблиці 2.6 видно, що кількість атестованих співробітників ТОВ «Агро-Південь» у 2022 році збільшилася на 2 особи і досягла 60 осіб. Водночас не атестованих співробітників було 11 осіб, оскільки атестація проходить тільки для працівників, які пропрацювали менше одного року на займаній посаді, а також для вагітних жінок.

Далі розглядається питання навчання та системи підвищення кваліфікації персоналу. Система професійного навчання є невід'ємною частиною професійного

розвитку співробітників. У ТОВ «Агро-Південь» діє багаторівнева система навчання персоналу, яка охоплює всіх працівників. Безперервний внутрішньофірмовий освітній процес у компанії являє собою централізований і цілеспрямований процес. Участь у навчанні починається з моменту прийняття на роботу і триває протягом усього трудового стажу в ТОВ «Агро-Південь», будучи обов'язковою умовою для кар'єрного зростання.

Основні форми внутрішньофірмового навчання персоналу ТОВ «Агро-Південь» наведено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 - Основні форми внутрішнього навчання персоналу

Зазначимо, що найбільшу увагу нині приділяють навчанню фахівців-початківців для подальшої роботи. У таблиці 2.7 розглянуто структуру навчання кадрів ТОВ «Агро-Південь» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7 - Структура навчання кадрів ТОВ «Агро-Південь» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				2021/2020	2022/2022
Навчання всередині ТОВ «Агро-Південь», осіб.	7	9	14	2	5
Навчання на семінарі, осіб.	20	24	30	4	6
Самостійне навчання з подальшим тестуванням у режимі on-line	2	2	4	-	2
Разом, осіб	29	35	46	6	11

Згідно з даними з таблиці 2.7, можна зробити висновок, що у 2022 році кількість співробітників, які пройшли навчання всередині ТОВ «Агро-Південь»,

збільшилася на 14 осіб, що на 5 більше порівняно з 2021 роком. Участь у семінарах збільшилася на 6 осіб порівняно з попереднім роком. Крім того, 4 особи пройшли самостійне навчання з подальшим тестуванням у режимі онлайн.

Управлінська діяльність у компанії характеризується складним і багатоплановим характером, зумовленим високими вимогами до технологічної та комунікативної компетентності працівників ТОВ «Агро-Південь».

Більшість професій у компанії виконуються в умовах, де вплив несприятливих виробничих факторів різної природи, нервово-емоційного напруження та високого ступеня відповідальності позначається на працівниках.

Проведемо аналіз системи стимулювання співробітників ТОВ «Агро-Південь», почнемо з розгляду матеріального стимулювання. У таблиці 2.8 наведено показники преміювання співробітників ТОВ «Агро-Південь». Згідно з наведеними даними, наявна система преміювання співробітників є неоптимальною і потребує коригування.

Таблиця 2.8 – Показники преміювання співробітників ТОВ «Агро-Південь»

Посада	Преміальні показники	Висновок
Керівники	за якісне виконання посадових зобов'язань за залучення додаткових джерел фінансування діяльності організації на вигідних умовах	Коригування потрібне у зв'язку з тим, що показники не вимірні
Фахівці, службовці, торговий персонал, основні працівники	за високі досягнення у праці, за якісне виконання посадових зобов'язань за суміщення професій, за активну участь і великий внесок у реалізацію проектів організації	Коригування потрібне у зв'язку з тим, що за суміщення професій замість премій нараховується доплата

Відповідно до умов Колективного договору ТОВ «Агро-Південь» працівникам передбачені такі доплати до їх місячної тарифної ставки (посадового окладу):

а) Робітникам філій можуть установлюватися доплати за роботу в умовах важких, шкідливих і (або) небезпечних трудових умов до 12%, а за роботу в особливо важких та особливо шкідливих умовах праці до 24%;

б) За суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу робіт можуть встановлюватися доплати, що не перевищують 50% від посадового окладу працівника, залежно від складності, характеру та обсягу додаткових функцій або робіт;

в) Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, не звільняючись від основної роботи, як за іншою, так і за тією ж професією (посадою), може становити до 20% від посадового окладу залежно від обсягу додаткових функцій або робіт.

Крім оплати праці, у ТОВ «Агро-Південь» передбачено й інші форми матеріального стимулювання.

Співробітникам підприємства надають путівки на пільгових умовах з частковою оплатою вартості залежно від стажу роботи та умов праці:

При стажі від 3 до 10 років - 50%;

При стажі від 10 до 20 років - 40%;

При стажі 20 років і вище - 30%;

Тим, хто працює у шкідливих умовах праці або віднесений до групи "підвищеного ризику", за актом профогляду надається знижка в розмірі 10%.

У ТОВ «Агро-Південь» матеріальне негрошове стимулювання трудової активності співробітників здійснюється через такі пільги:

Оплата медичних витрат, включно зі щоквартальними медичними оглядами та придбанням медикаментів;

Часткова компенсація витрат на утримання дітей у дошкільних закладах;

Компенсація витрат на навчання персоналу.

Управління в ТОВ «Агро-Південь» здійснюється в рамках стилю, орієнтованого на роботу, притаманного автократичним керівникам, які здебільшого використовують адміністративні та економічні методи мотивації.

Для підтримання здоров'я співробітників на підприємстві є медичний пункт, де надається перша медична допомога.

Аналіз стимулювання працівників у ТОВ «Агро-Південь» показав, що широко застосовуються матеріальні інструменти мотивації, переважно грошові методи стимулювання.

Матеріальне заохочення посідає чільне місце серед способів стимулювання персоналу на даному підприємстві, проте воно не є єдиним. В арсеналі інструментів для мотивації до збільшення продуктивності праці та зацікавленості в роботі також використовуються нематеріальні стимули. Вони проявляються в суспільному визнанні та сприяють підвищенню значущості співробітника в очах як адміністрації, так і колег. Під час використання нематеріального заохочення основним принципом є забезпечення соціальної справедливості та рівності у винагороді співробітників, що ґрунтується на їхньому реальному внеску в роботу підприємства.

У таблиці 2.9 наведено види морального стимулювання персоналу, які застосовує керівництво ТОВ «Агро-Південь».

Таблиця 2.9 – Види нематеріального стимулювання працівників ТОВ «Агро-Південь»

Група	Призначення	Склад
Інформування	Для створення атмосфери залученості	1) Особистий контакт співробітника з його керівником. 2) Таблиця з результатами діяльності кожної бригади за місяць і встановленим планом виробництва за місяць
Похвала та нагородження	Продемонструвати співробітникам, які цінності поділяє організація, яка поведінка є бажаною, а також культивувати ці цінності.	1) Дошка пошани з перерахуванням імен кращих працівників 2) Особиста і публічна похвала в усній формі. 3) Привітання зі святами, значущими для співробітника і компанії.
Критика	Стимулювати дію людини, спрямовану на усунення недоліків і упущень.	1) Особиста критика в усній формі; 2) Публічна критика в усній формі.

З наведеної в таблиці 2.9 інформації видно, що на підприємстві ТОВ «Агро-Південь» використовуються різні види нематеріального стимулювання персоналу, включно з інформуванням, похвалою, нагородами, а також критикою, яку застосовують обережно, щоб не пригнічувати мотивацію співробітників.

Крім того, як засіб нематеріального заохочення, на підприємстві ТОВ «Агро-Південь» поширюють загальнодоступну інформацію про виручку та виконання плану продажів, встановленого керівництвом, щоб стимулювати персонал до досягнення планових показників і їх перевищення.

Таким чином, аналіз методів мотивації співробітників ТОВ «Агро-Південь» показує, що на цьому підприємстві основна увага приділяється матеріальному стимулюванню. Водночас нематеріальні мотиваційні механізми, такі як можливість самореалізації та творчого розвитку, практично не підтримуються.

Після проведення аналізу розглянемо в таблиці 2.10 позитивні та негативні аспекти кадрової політики, характерні для ТОВ «Агро-Південь».

Таблиця 2.10 - Негативні та позитивні риси кадрової політики ТОВ «Агро-Південь»

Негативні риси	Позитивні риси
Бюрократизм	Дисципліна
Механічне, бездушне управління	Оперативність і своєчасність прийняття рішень
Відсутність творчості та ентузіазму в роботі	Підвищення навчання персоналу

Керівництво ТОВ «Агро-Південь» ухвалило рішення про введення управління, сфокусованого на кадровій політиці, ґрунтуючись на авторитарному стилі лідерства голови компанії.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про застосування активної кадрової політики в ТОВ «Агро-Південь», що передбачає наявність у керівництва ефективних методів впливу на персонал.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «Агро-Південь» ґрунтувався на кількох критеріях, які повністю охоплювали всю широту кадрової діяльності і

показали, що її можна охарактеризувати як активну. Це підтверджується такими факторами:

- керівництво має чітку програму взаємодії з персоналом;
- вирішення безлічі проблем пов'язане з управлінням людськими ресурсами;
- керівництво передбачає потреби в кадрах і має інструменти для оцінювання професійного потенціалу співробітників.

Ефективне управління персоналом на підприємстві є не тільки ключовим фактором успішності його трудової діяльності, а й визначає загальний успіх компанії в цілому. Без належної стратегії управління персоналом усі зусилля, спрямовані на поліпшення роботи з персоналом, не принесуть очікуваних результатів.

Отже, необхідно здійснити радикальні зміни в стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь». Це включає в себе розробку комплексу заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом. Зокрема, критично важливо впровадити систему оцінювання та атестації персоналу, розробити та впровадити програму адаптації нових співробітників, а також створити ефективну систему мотивації персоналу, що стимулює професійне зростання та досягнення цілей як індивідуально, так і в команді.

2.3 Напрямки удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Агро-Південь»

Стратегія управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» потребує кардинального оновлення. Зокрема, необхідно розробити комплекс заходів щодо поліпшення цієї стратегії з огляду на відсутність таких ключових аспектів: системи оцінки та атестації персоналу, програми адаптації та мотиваційної системи. У таблиці 2.11 представлено напрями, які можуть удосконалити систему управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь», ґрунтуючись на виявлених недоліках.

Таблиця 2.11 - Напрями вдосконалення стратегії управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь»

Проблема	Вирішення проблеми	Напрямок оптимізації
1	2	3
1. Низька ефективність системи адаптації персоналу та низьку оцінку отримала діяльність наставників ТОВ «Агро-Південь» у процесі адаптації	Удосконалення системи адаптації співробітників ТОВ «Агро-Південь»	Розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу. Ретельніше підходити до процесу вибору наставника, застосовувати нові критерії відбору наставників у ТОВ «Агро-Південь». Прикріплювати до нового співробітника наставника з-поміж найдосвідченіших співробітників підрозділу ТОВ «Агро-Південь», у якому він працює. Наставнику вести надбавку 5% від окладу, для підвищення зацікавленості до підопічного. Включення нового співробітника в процес навчання з метою найбільш швидкого включення його в роботу і прийняття ним філософії ТОВ «Агро-Південь» Корекція на основі отриманої інформації плану використання та професійного зростання працівника.
2. Низька ефективність системи розвитку та навчання робочого персоналу.	Створення кадрового резерву	Створення системи навчання. Формування висококваліфікованих фахівців. Підвищення самооцінки працівника, його значущості для організації.
3. Низька ефективність системи оцінки та атестація персоналу. Більшість фахівців не задоволені результатами атестації	Удосконалення системи атестації	Створення системи атестації з орієнтацією на розвиток працівника. Складати підсумковий оціночний лист з упором на результати співбесіди.
4. Низька ефективність системи мотивації для робочого персоналу. Робітники не задоволені системою оплати праці	Удосконалення системи мотивації	Оптимізація системи оплати праці. Розробка чіткої, прозорої системи матеріальних стимулів для персоналу: запровадити нову систему для нарахування змінної частини зарплати - винагороду за досягнення цілей або КР1 (Ключові Показники Ефективності). Проводити опитування та анкетування з метою виявлення задоволеності персоналу працею на підприємстві > 1 разу на півроку.

1	2	3
5. Низьку оцінку у фахівців і керівництва отримав соціально-психологічний клімат у колективі, відзначено високий рівень конфліктності серед фахівців і керівництва	Удосконалення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктів	Удосконалення кодексу ділової етики, з метою запобігання конфліктам. проведення тренінгів для зниження рівня конфліктності. Підтримувати прагнення до контактів, неформального спілкування поза робочим часом, що компенсує певною мірою монотонність праці та сприяє задоволенню потреби в спілкуванні.

Передбачається, що реалізація цих заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зміцнення лояльності співробітників до підприємства.

Розглянемо систему адаптації персоналу. Як виявлено в аналізі, підприємство потребує оптимізації цього процесу. Введення нового співробітника в колектив подібне до обряду посвяти, оскільки це перше випробування сумісності між людиною та організацією. Для керівництва важливо, щоб новий співробітник швидко освоїв свої обов'язки і почав працювати з максимальною ефективністю. В таблиці 2.12 наведено інтенсивність адаптації по категоріям персоналу

Таблиця 2.12 – Інтенсивність адаптації п категоріям персоналу ТОВ «Агро-Південь»

Категорія співробітників	Професійна	Психофізіологічна	Соціально-психологічна	Економічна	Соціально-побутова	Організаційна
Молоді співробітники	+		+	+	+	+
Співробітники, які змінили місце роботи			+	+	+	+
Новопризначені керівники	+	+	+	+		
Переміщені на інші посади			+			
Переведені на нижчу посаду			+	+		

1	2	3	4	5	6	7
Співробітники, які повернулися після тривалої перерви	+			+		+
Співробітники, залучені до змін	+	+		+		+

Необхідно більш ґрунтовно підійти до вибору наставника. У таблиці 2.13 наведено рекомендовані критерії відбору наставників для ТОВ «Агро-Південь». Крім того, можна доповнити цей процес аналізом попереднього досвіду вибору наставників і врахуванням їхніх професійних навичок, особистісних якостей та освіти.

Таблиця 2.13 – Критерії відбору наставників у ТОВ «Агро-Південь»

Найменування	Вимоги
Кваліфікація співробітника	Посада: фахівець зі значним досвідом роботи. Наявність попереднього досвіду наставництва
Показники результативності	Стабільно високий результат виконання особистого плану протягом одного року
Професійні знання та навички	Досконале знання своєї діяльності; Досконале знання документообігу; Досконале знання технічної сторони роботи; Уміння ефективно налагоджувати взаємовідносини
Професійно важливі якості особистості	Уміння навчати інших;
Особисті мотиви до наставництва	Уміння слухати і говорити (грамотна мова); Акуратність, дисциплінованість, відповідальність;

Наявність інституту наставництва гарантує, що новий співробітник не буде переживати складнощі в адаптаційному періоді. Це сприяє швидкій інтеграції в колектив, розумінню внутрішніх процесів і почуттю приналежності до компанії. Головною метою керівництва ТОВ «Агро-Південь» має бути створення системи атестації, орієнтованої на розвиток персоналу.

Матеріальне стимулювання зростання продуктивності праці включає набір заходів, спрямованих на підвищення добробуту співробітників через премії, що залежать від якості виконуваної роботи. Впровадження нової системи змінної частини зарплати, що базується на досягненні цілей або КРІ (Ключових

Показників Ефективності), допоможе оптимізувати оплату праці в компанії. КРІ дають змогу оцінити ефективність дій на різних рівнях: від усієї компанії до індивідуальних співробітників.

Система винагороди на основі КРІ стимулює співробітників до досягнення особистих успіхів, а також до збільшення їхнього внеску в загальні результати і стратегічні цілі компанії. Показники КРІ мають бути простими і зрозумілими для співробітників, а розміри змінної частини заробітної плати мають бути обґрунтовані з точки зору економіки. Таблиця 2.14 відображає структуру заробітної плати в ТОВ «Агро-Південь» до і після впровадження системи КРІ.

Таблиця 2.14 - Структура заробітної плати ТОВ «Агро-Південь» до введення системи КРІ і після

Структура заробітної плати до впровадження системи КРІ	Структура заробітної плати після впровадження системи КРІ
Базовий оклад (постійна частина)	Базовий оклад (постійна частина)
Надбавки та доплати за законодавством (постійна частина)	Надбавки та доплати за законодавством (постійна частина)
Премія (змінна частина)	Премії за якість роботи та результативність індивідуальних показників (змінна)
	Премії за підсумками роботи підрозділу (змінна частина)
	Премії за підсумками роботи ТОВ «Агро-Південь» за звітний період (змінна частина)
	Премії за особисту участь у проєктах (змінна частина)

Оптимізація системи оплати праці та розширення соціального пакета призведуть до зменшення плинності персоналу, підвищення продуктивності та зміцнення лояльності співробітників до компанії. Економічним результатом поліпшення управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» буде зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Таким чином, після аналізу стратегії управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь», проведеного було запропоновано й обґрунтовано економічно основну програму оптимізації стратегії управління персоналом організації. Ця програма містить пропозиції щодо поліпшення системи мотивації праці, адаптації та

атестації персоналу, а також впровадження алгоритму формування кадрового резерву. Реалізація кожного з цих напрямів, без сумніву, призведе до економічних і соціально значущих результатів.

Виходячи з наведених даних, у ТОВ «Агро-Південь» необхідно впровадити низку заходів, які визначено вище. Ці заходи включають поліпшення системи мотивації праці, проведення адаптації та атестації співробітників, а також розробку алгоритму формування кадрового резерву. На основі цих заходів можна побудувати стратегію управління персоналом, спрямовану на поліпшення продуктивності, зниження плинності кадрів і підвищення лояльності співробітників. Важливо забезпечити економічну обґрунтованість і соціальну значущість усіх пропонованих змін, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегії управління персоналом і досягнення поставлених цілей.

Впровадження вищезазначених заходів у ТОВ «Агро-Південь» у довгостроковій перспективі принесе низку значних вигод і поліпшень. Ефективна система мотивації та управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників, що впливає на всі аспекти бізнесу, включно з виробничими процесами, обслуговуванням клієнтів і конкурентоспроможністю компанії на ринку. Поліпшення умов праці та можливостей кар'єрного зростання, а також впровадження системи адаптації та атестації співробітників, допоможе знизити плинність персоналу, що заощадить ресурси, пов'язані з пошуком і навчанням нових співробітників, і забезпечить стабільність бізнес-процесів. Створення сприятливого робочого середовища і чіткої системи мотивації сприяє зміцненню лояльності співробітників, що призводить до підвищення їхньої продуктивності та зменшення схильності до звільнень, що, своєю чергою, сприяє сталому зростанню і розвитку компанії в довгостроковій перспективі, а також зміцненню її позицій на ринку і підвищенню конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Стратегія управління персоналом є ключовим документом, який визначає довгострокові цілі та завдання організації в галузі кадрового управління. Вона базується на встановленій кадровій політиці та відображає стратегічні цілі та принципи підприємства. Ця стратегія враховує поточний стан організації, її місію, цілі та вимоги ринку праці, визначаючи способи повертання, утримання та розвитку персоналу, а також мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Крім того, стратегія управління персоналом встановлює рамки для реалізації інших кадрових практик, таких як рекрутинг, адаптація, розвиток та оцінка працівників, і визначає процеси внутрішньої комунікації та побудови корпоративної культури.

Розвиток стратегії управління персоналом базується на загальній стратегії підприємства та враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу. Це досягається шляхом інтеграції всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

Проблематичні аспекти управління людськими ресурсами включають фактори, які спричиняють недосягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом, такі як неефективне використання інструментів поточної оцінки персоналу.

На цій основі в другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано кадрову політику ТОВ «Агро-Південь» на якій базується кадрова стратегія підприємства. ТОВ «Агро-Південь» є підприємством, що спеціалізується на обслуговуванні та модифікації сільськогосподарської техніки.

Структура ТОВ «Агро-Південь» представляє собою лінійно-функціональну модель організації. В такій структурі весь організаційний процес побудований навколо вертикальної ієрархії керівництва, де кожен працівник безпосередньо підпорядкований своєму керівнику.

Після аналізу основних техніко-економічних показників за період з 2020 по 2022 роки можна зробити висновок про тенденцію зниження ефективності

діяльності ТОВ «Агро-Південь». За останні три роки помітно стабільне зменшення обсягу виручки компанії.

Аналіз динаміки кількості персоналу підприємства показав, що у 2022 році кількість працівників зростає на 3 особи в порівнянні з попереднім роком, складаючи загалом 71 особу.

Згідно аналізу соціальної структури, можна визначити, що найбільшу кількість персоналу ТОВ «Агро-Південь» складають чоловіки з другим (магістерським) рівнем освіти, віковою групою від 31 до 40 років зі стажем роботи понад десяти років. Чисельність працівників у ТОВ «Агро-Південь» не залишається постійною, а зазнає помірних змін через періодичний набір і звільнення персоналу. Коефіцієнт обороту прийому перевищує коефіцієнт вибуття протягом 2020-2022 років, що свідчить про зростання кількості працівників. У 2022 році плинність кадрів становила 9,8%. Цей фактор має вплив на корпоративну атмосферу в ТОВ «Агро-Південь».

Стратегія управління персоналом у ТОВ «Агро-Південь» спрямована на досягнення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу, що відповідає потребам розвитку компанії. Для цього кадрова політика орієнтована на системний і цілеспрямований вплив у кількох напрямках, таких як: найм та адаптація, навчання та підвищення кваліфікації, мотивація та стимулювання.

Аналіз кадрової політики ТОВ "Агро-Південь" ґрунтувався на ряді критеріїв, що охоплювали всі аспекти кадрової діяльності і довели, що вона може бути описана як активна. Це підтверджується наступними факторами:

- керівництво володіє чіткою програмою співпраці з персоналом;
- вирішення різноманітних проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами;
- керівництво усвідомлює потреби в кадрах і володіє інструментами для оцінки професійного потенціалу співробітників.

Ефективне управління персоналом на підприємстві є не лише ключовим фактором успішності його трудової діяльності, але й визначає загальний успіх

компанії в цілому. Без належної стратегії управління персоналом усі зусилля, спрямовані на поліпшення роботи з персоналом, не призведуть до очікуваних результатів.

На цій основі запропоновано запровадити програму оптимізації стратегії управління персоналом організації. Ця програма включає в себе ряд пропозицій щодо поліпшення системи:

- мотивації праці за допомогою ключових показників ефективності, які є основним напрямом оптимізації управління персоналом. Застосування КРІ дозволяє чітко визначити конкретні цілі та завдання для кожного працівника, а також оцінювати їхню продуктивність на основі об'єктивних критеріїв.

- удосконалення адаптації нових співробітників за допомогою наставників, що допомагає новачкам швидше відчувати себе частиною команди та вивчати особливості робочого середовища. Сприяє розвитку внутрішнього кадрового потенціалу, оскільки старші працівники мають можливість передавати свої знання та досвід молодшим колегам.

Реалізація кожного з цих напрямів, безперечно, призведе до досягнення економічних і соціально значущих результатів.

Таким чином, у ході роботи підтверджено, що кадрова стратегія є важливим елементом для подальшого розвитку організації з багатьох причин. Перш за все, працівники є ключовим активом будь-якої компанії, тому кадрова стратегія спрямована на їх залучення, утримання та розвиток, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, ефективна кадрова стратегія дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні та ринкові трансформації. Вона також сприяє створенню конкурентної переваги, допомагаючи здійснювати стратегічні переваги на ринку. Кадрова стратегія також сприяє підтримці стабільності в компанії та забезпеченню її розвитку, формуючи талановитий та відповідальний персонал. Нарешті, вона може підвищити задоволеність працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність та відданість компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. С.16-24. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10 .
2. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
3. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. № 52 (1). С. 116-121.
4. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 2020. 212 с.
6. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
8. Гондюл О. Future of Work 2030: як українська молодь бачить майбутню роботу. URL: <https://mind.ua/openmind/20224503-future-of-work-2030-yak-ukrayinska-molod-bachit-majbutnyu-robotu>
9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І.Дериховська// Бізнес-інформ. 2013. №7. 2013. С.341-347.
10. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і

праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету. 2014. № 5. С. 3–7.

11. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.

12. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660>

13. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2009. № 6. С. 217–220.

14. Кодекс законів про працю України : Закон УРСР від 10.12.1971№ 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

15. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

16. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

17. Красота О. В., Андрєєва В. А. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності: колективна монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. С. 257-271.

18. Людський капітал 2030. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFgI1Wa7XOeCT1Ml6mq>

19. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52.

20. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №14. С. 49–52.
21. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.
22. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.
23. Отенко І. В., Чепелюк М. В. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. 243 с.
24. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.
25. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: Дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н.: Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.
26. Подлужна Н. О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. 416 с.
27. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
28. Про колективні договори у угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
29. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03. 1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
31. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
32. Світлична В. Л. Теоретичні базис нової парадигми суспільства – економіки знань. Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 184–193.
33. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200.
34. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис ХХІ. 2012. № 3–4. С. 66-70.
35. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 639-643.
36. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127
37. Управління персоналом: навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
38. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
39. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715
40. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>