

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**СЛУХАЙ КАРИНА СЕРГІЇВНА**

Допускається до захисту:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) роботи

Науковий керівник:  
Г.В. Середа, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Слухай К.С.** Удосконалення системи управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця. 2021

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні та практичні основи застосування компетентнісного підходу до формування, розвитку та удосконалення системи управління персоналом підприємства. Проведено аналіз укомплектованості системи управління персоналом аграрного підприємства ПрАТ «Сад України». Визначено основні проблеми розвитку підприємства та системи управління персоналом. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом із застосуванням компетентнісного підходу.

Основним науковим результатом є розроблена модель корпоративних компетенцій персоналу садівничого підприємства.

*Ключові слова:* управління персоналом, компетенція, компетентнісний підхід, система управління персоналом.

74 с., 10 табл., 8 рис., 62 джерела.

**Slukhai K.** Improving the personnel management system of of the basic of the competence approach. Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia. 2021

The theoretical and methodological and practical bases of application of the competence approach to formation, development and improvement of the personnel management system of the enterprise are investigated in the qualification work. An analysis of the personnel management system of the agricultural enterprise of PJSC "Garden of Ukraine" was carried out. The main problems of enterprise development and personnel management system are identified. Ways to improve the personnel management system using a competency approach are proposed.

The main scientific result is the developed model of corporate competencies of horticultural staff.

*Key words:* personnel management, competence, competence approach, personnel management system.

74 p., 10 tabl, 8 fig., bibliography:62 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	7
1.1 Поняття та основні завдання системи управління персоналом організації....	7
1.2 Склад системи управління персоналом організації.....	10
1.3 Сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом.....	16
 РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2 Аналіз персоналу підприємства в структурі та динаміці.....	33
2.3 Аналіз комплексності та ефективності системи управління персоналом підприємства.....	38
 РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	44
3.1 Формування стратегії розвитку підприємства як цільового орієнтиру удосконалення системи управління персоналом.....	44
3.2 Формування кадрової стратегії та розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом.....	48
3.3 Розробка моделі корпоративних компетенцій персоналу.....	64
 ВИСНОВКИ.....	73
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічний успіх підприємства у XXI столітті визначається його здатністю швидко адаптуватись в змінюваному конкурентному середовищі, впроваджувати інноваційні технології, нові методи та технології управління. Якщо для підприємств нових галузей, які засновані на знаннях та інформаційно-комунікаційних технологій це є природнім, то для підприємств традиційних галузей – сільського господарства, добувної промисловості – виживання в умовах сучасності є справжнім викликом. Ключем для інноваційного розвитку таких підприємств є висококваліфікований та мотивований персонал, спроможний навчатися, переймати успішний досвід, впроваджувати інновації в короткі строки. Для формування такого персоналу потрібен системний підхід до управління персоналом, в яких бажані якості працівників – його компетентності є осередком всіх процесів відтворення людського потенціалу.

Саме тому увага вчених в галузі управління людськими ресурсами останні три десятиліття прикута до проблем та перспектив застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Особливостям застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом присвячували свої роботи Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер, Р. Бояцис, С. Уїддет та С. Холліфорд, М. С. Головань, І. Л. Петрова, В. В. Дергачова та О. С. Чернуша, Т. В. Збрицька, Г. В. Савченко, Т. П. Татаревська, О. А. Чуланова, І. М. Кравець, Г. В. Середа, В. М. Кузьмін та інші.

Питання створення та змістовного наповнення системи управління персоналом були предметом досліджень та публікацій багатьох світового та національного рівня: Г. Десслера, М. Армстронга, Г. В. Осовської та О. В. Крушельницької, Л. В. Балабанової, О. В. Сардак, В. Г. Никифорова, О. М. Шубалого, В. М. Данюка та В. М. Петюха, А. Я. Кибанова, Т. В. Білорус, О. М. Криворучко та Т. О. Водолажської, М. Д. Виноградського, А. М. Виноградської, О. М. Шиканової та багатьох інших. Однак практичні проблеми формування ефективної системи управління персоналом підприємств у турбулентному зовнішньому середовищі залишаються актуальними і сьогодні.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

**Завдання дослідження** полягають у наступному:

1. Дослідити теоретичні основи формування та розвитку системи управління персоналом організації.
2. Визначити сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом.
3. Проаналізувати діяльність організації, виявити основні проблеми його функціонування та подальшого розвитку.
4. Дослідити склад та динаміку персоналу підприємства, оцінити стан та укомплектованість системи управління персоналом.
5. Запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

**Об'єкт дослідження** – система управління персоналом ПрАТ «Сад України».

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених науково-практичних завдань було використано загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, формально-логічний метод, а також спеціальні методи економічної науки: статистичні методи розрахунків динаміки та структури (при аналізі структури та динаміки персоналу), аналіз фінансово-господарської діяльності (при аналізі фінансового стану підприємства), економічне обґрунтування (при розрахунках нормативної чисельності менеджерів з персоналу), соціологічні методи (інтерв'ювання працівників).

При виконанні статистичних та економічних розрахунків, візуалізації їх результатів використаний інструментарій Microsoft Office: Excel, Word.

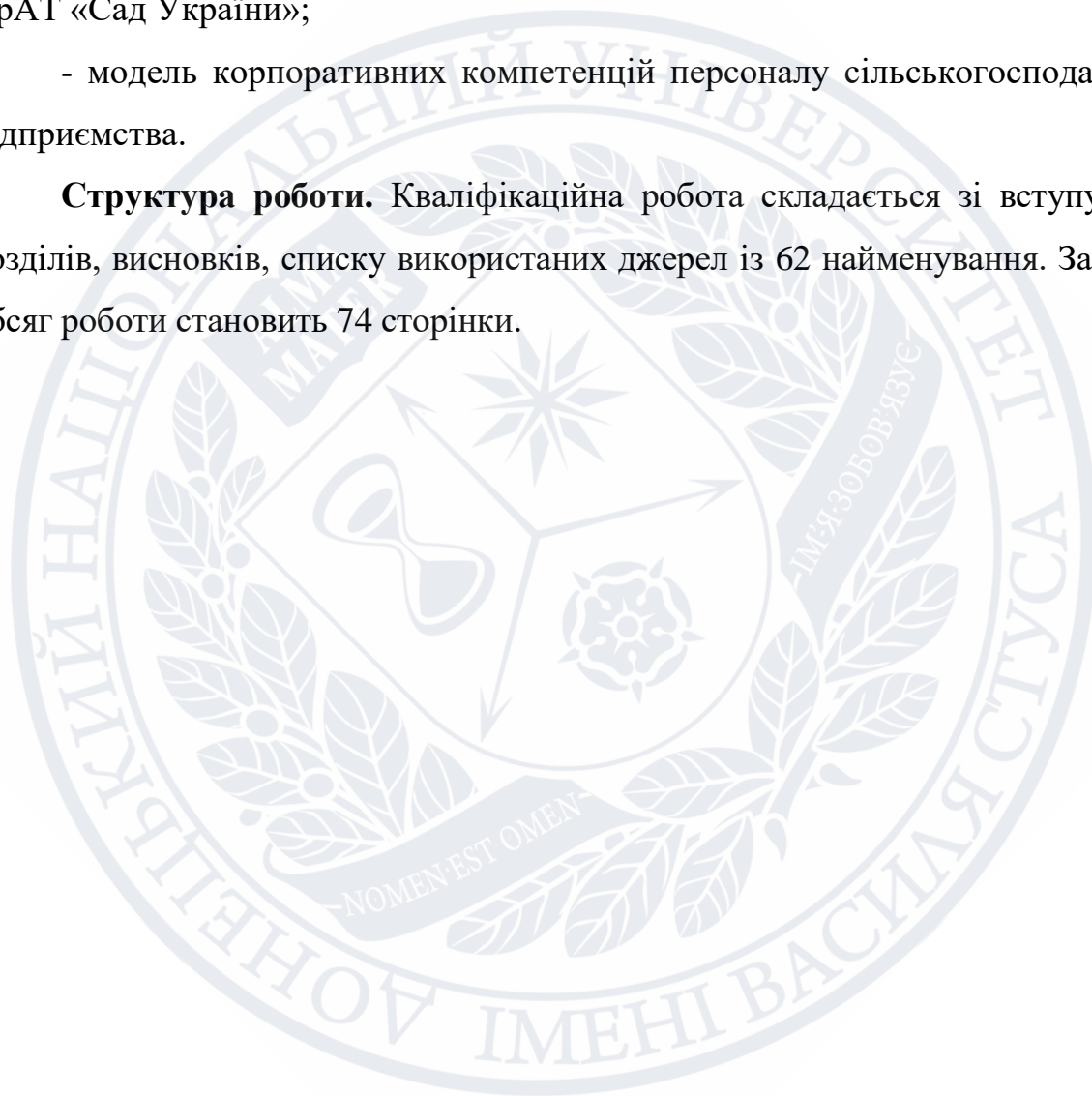
**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості застосування у практиці діяльності підприємств методологічних підходів до аналізу складу системи управління персоналом, формуванні стратегічних завдань розвитку системи управління персоналом аграрних

підприємств, розробці та використанні моделі корпоративних компетенцій персоналу.

**Положення, що виносяться на захист.** На захист виноситься:

- удосконалена автором модель системи управління персоналом підприємства як візуалізація складу та зв'язків її підсистем та процесів;
- стратегічні заходи з удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Сад України»;
- модель корпоративних компетенцій персоналу сільськогосподарського підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменування. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки.





## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

#### **1.1 Поняття та основні завдання системи управління персоналом**

Задіяння людського чинника виробництва, що одночасно поєднує в собі фізичну, інтелектуальну, креативну та підприємницьку працю потребує створення належних умов його відтворення в рамках організації чи підприємства. В роботах Е. Денісона, Р. Солоу, С. Фішера, Т. Шульца, Г. Беккера доводиться ефективність інвестицій в людський капітал та його чільне місце серед виробничих факторів за здатністю приносити дохід його власнику, орендарю (роботодавцю), державі та людству в цілому. Досягнення поведінкових наук: психології, соціальної психології, економіки, менеджменту другій половині XX століття обумовили поступовий перехід до концепції управління людськими ресурсами, яка обґрунтовує створення органічних систем управління персоналом, спрямованих на покращення якості персоналу та створенні умов для найповнішого розкриття творчого потенціалу людини в продуктивній праці, скерованій на досягнення цілей організації.

Таким чином, створення системи управління персоналом є запорукою забезпечення окупності інвестицій роботодавців, держави та самих працівників у людський капітал.

Тому важливим методологічним завданням є необхідність розібратися зі змістовним наповненням терміну «система управління персоналом».

Г.В. Осовська та О.В. Крушельницька розуміли під системою управління персоналом сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення стратегічних цілей. [1, С.17] На нашу думку, в наведеному визначенні відбиваються властивості систем управління, однак не знаходять вираження властивості саме управління персоналом.

У Вікіпедії «система» визначена як множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету. [2]

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак визначають систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також методів з відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи. [3]

В.Г. Никифоренко розглядає систему управління персоналом як сукупність методів, процедур, програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу. [4] Наведене визначення вже має цільову спрямованість, відображає специфіку управління персоналом, однак не містить атрибуту, характерні поняттю «система».

К.М. Речка вважає головною метою системи управління персоналом створення необхідної бази забезпечення кадрами, організацію їх ефективного використання, моральний, духовний та професійний її розвиток, а також досягнення розумного ступеня динамічності персоналу. [5] Однак, на нашу думку, потребує уточнення змісту поняття «динамічність персоналу» та обґрунтування його «розумного рівня».

Т.В. Білорус зазначає, що система управління персоналом має бути здатною забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток, чим і визначає стратегічне призначення системи управління персоналом. [6]

Колектив авторів під керівництвом проф. О.М. Шубалого під системою управління персоналом розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління персоналом. [7] В даному визначенні демонструється зв'язок системи управління персоналом із стратегічним менеджментом, місце системи управління персоналом в загальній



системі управління підприємством, інтеграція системного та процесного підходів.

Всесвітньо відомий професор Університету Флориди та автор багатьох популярних праць з управління людськими ресурсами – Г. Десслер (Gary Dessler) першим спрямував фокус управління персоналом на досягнення двох основних цілей:

- підвищення ефективності діяльності організації за рахунок поліпшення та ефективного використання людського ресурсу;
- покращення якості трудового життя працівників. [8]

І подібне дуальне визначення мети системи управління персоналом міститься в роботах В.М. Данюка та В.М. Петюха [9].

В більш пізніх виданнях підручника Human Resources Management Г. Десслер спрямовував діяльність з менеджменту персоналу на досягнення трьох масштабних цілей:

- продуктивність, а саме на підвищення продуктивності людських ресурсів мають бути спрямовані зусилля, програми та системи управління;
- якість (продукції та послуг), яка суттєво впливає на успіх організації в довгостроковій перспективі;
- сервіси (для покращення операційної діяльності та процесів) [10].

Не менш видатний вчений в галузі управління людськими ресурсами – Майкл Армстронг (M.Armstrong) визначив загальну мету HRM (або управління людьми) як забезпечення можливості організаціям досягати успіху через людей. Однак, він додав, що управління людськими ресурсами має й етичний вимір: піклується про права та потреби людей в організаціях через соціальну відповідальність бізнесу. За його визначенням система управління персоналом об'єднує філософію кадрового забезпечення, яка описує загальні цінності та керівні принципи, прийняті в управлінні людьми, стратегії управління персоналом, які визначають напрямок, у якому HRM має намір рухатися, політику у сфері управління персоналом, яка містить керівні принципи, що визначають, як ці цінності, принципи і стратегії слід застосовувати та

впроваджувати в конкретні сфери управління персоналом, кадрові процеси, які включають офіційні процедури та методи, що використовуються для втілення стратегічних планів та політики у сфері людських ресурсів, пов'язані кадрові практики, які складаються з підходів, що використовуються в управлінні людьми, та програми управління персоналом, які дозволяють стратегіям, політиці та практиці управління персоналом реалізувати за планом. [11, С.10-12].

Важливе зауваження щодо системності практик з управління персоналом міститься в публікації С.Кепеса та Дж.Е.Делері (Keres and Delery), які критикуючи дискретний підхід до управління персоналом, коментують, що саме системи управління персоналом, а не окремі практики управління персоналом є джерелом конкурентних переваг завдяки створюваним позитивним синергетичним ефектам на результати організації. [12, С.10-12].

Узагальнивши підходи науковців до визначення поняття «система управління персоналом», будемо вживати його, розуміючи під нею сукупність структурних елементів (підсистем), що мають власне функціональне призначення, об'єднаних взаємозв'язками єдиного процесу кількісного та якісного відтворення персоналу, та спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління людськими ресурсами організації.

## **1.2 Склад системи управління персоналом організації**

В науковій та навчальній літературі наводиться різний склад системи управління персоналом.

Так, В.О. Храмов та А.П. Бовтрук у системі управління персоналом виділяли наступні складові: принципи управління, засоби управління, стилі управління, методи менеджменту. [13] Однак подібне визначення не відрізняється від визначення системи загального менеджменту, не відбиває сутнісних особливостей управління персоналом.

Визнаний автор навчально-наукових праць з менеджменту персоналу В.М. Данюк, оперуючи словосполученням «корпоративна культура в системі управління персоналом», не надає визначення цього поняття та її склад, хоча і

розглядає поняття «суб'єкта» та «об'єкта» управління персоналом в процесі управлінської діяльності. [9]

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак включають в систему управління персоналом цілі, завдання, основні напрями діяльності, різні види, методи та відповідний механізм управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці та якості роботи. [3] У цьому визначенні застосовується цільово-діяльнісний підхід до розуміння поняття «система управління персоналом».

Т.О. Погорєлова, І.Ю. Ігнат'єва визначають систему управління персоналом, застосовуючи функціональний підхід – через реалізацію функцій управління персоналом. [14]

Професор А.Я. Кибанов вважає, що система управління персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та спеціалістів в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. [15] Він запропонував функціонально-цільову модель системи управління організацією, в якій підсистема управління персоналом є складовою функціональних підсистем управління, підсистема управління соціальним розвитком є складовою цільових підсистем, що не є логічним та руйнує цілісність системи управління персоналом.

М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шиканова в своєму підручнику з управління персоналом наводять склад функціональних комплексів завдань:

- планування, прогнозування персоналу;
- маркетинг персоналу;
- розвиток персоналу;
- аналіз і розвиток засобів мотивації праці;
- створення оптимальних умов праці;
- оформлення та облік персоналу;
- аналіз та регулювання трудових відносин;
- розробка організаційних структур управління;



- надання юридичних послуг;
- розвиток соціальної інфраструктури. [16]

В наведеній функціональній структурі системи управління персоналом не вистачає відображення важливих функцій з управління персоналом: управління ефективністю та оцінювання персоналу, управління охороною праці.

Майкл Армстронг надає наступне зображення HRM-системи (рис.1.1).

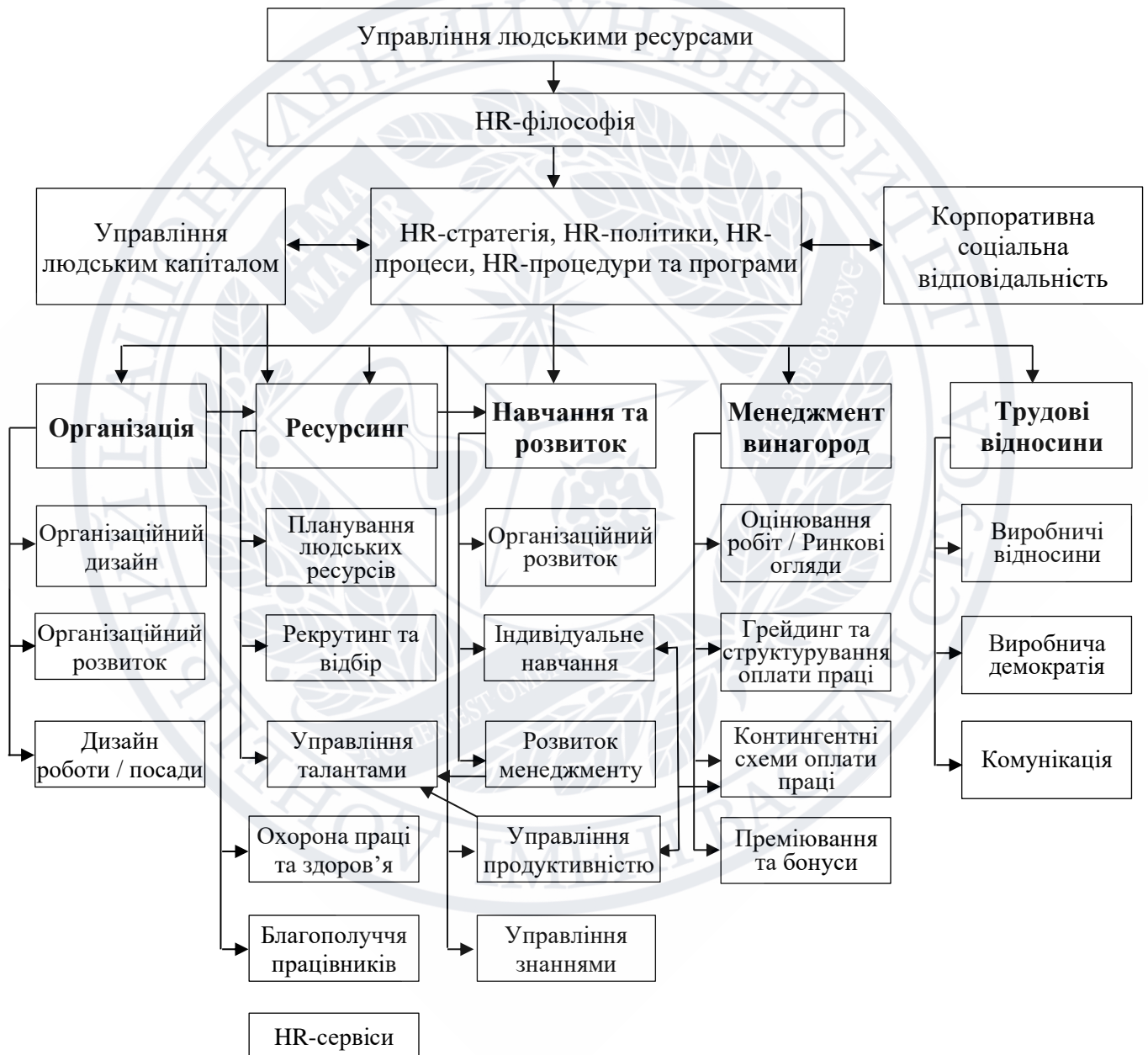


Рисунок 1.1 – HRM-система за М. Армстронгом [11]

В наведеній моделі система управління людськими ресурсами об'єднує філософію кадрового забезпечення, яка описує загальні цінності та керівні

принципи, прийняті в управлінні людьми, стратегії управління персоналом, які визначають напрямок розвитку HRM, політику у сфері управління персоналом, яка містить керівні принципи, що визначають, як ці цінності, принципи та стратегії слід застосовувати та впроваджувати у конкретних сферах управління персоналом, кадрові процеси, які містять офіційні процедури та методи, що використовуються для втілення стратегічних планів та політики у сфері управління персоналом, пов'язані кадрові практики, які складаються з підходів, що використовуються в управлінні людьми, та програми з персоналу, спрямовані на забезпечення реалізації стратегії, політики та практики кадрового забезпечення відповідно до плану.

Більш комплексно підходять до визначення поняття «системи управління персоналом» О.М. Криворучко та Т.О. Водолажська, які розуміють її сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції управління персоналом. [17] Вони критикують вузький функціональний підхід до визначення її складу, протиставляючи йому системний підхід, який передбачає побудову системи управління персоналом з трьох самостійних підсистем: економічної – об'єктом управління якої виступає «працівник», соціальної, спрямованої на управління індивідами та організаційної, об'єктом якої є співробітники. Функціонування зазначених підсистем здійснюється, за їх аргументацією, у рамках цільової, забезпечувальної, адаптувальної та функціональної підсистем. В матриці інтеграції двох типів підсистем автори визначили місце кожного з функціональних напрямів управління персоналом, однак віднесення деяких функцій до тієї чи іншої підсистеми не є достатньо обґрунтованим, на нашу думку, та складним для розуміння з точки зору процесного підходу.

Узагальнивши підходи до визначення поняття системи управління персоналом та процесу управління персоналом, досліджень її складу, можемо надати схематичне зображення моделі системи управління персоналом (рис. 1.2), яка поєднує функціональний та процесний підхід, має стратегічну спрямованість та комплекс забезпечувальних підсистем.



Рисунок 1.2 – Модель системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за джерелами [17], [15], [14]



В розробленій моделі (рис.1.2) стратегія управління персоналом, як складова генеральної стратегії розвитку підприємства, виступає першоджерелом та головним чинником, що визначає склад, характер та змістовне наповнення елементів системи управління персоналом.

Оскільки процес управління відбувається в динамічному ринковому середовищі, система управління персоналом не може мати статичний характер, а має чітко реагувати на зміни на ринку праці, появу нових технологій, зміни в якісному складі персоналу, забезпечуючи корегування політик управління персоналом, зокрема, компенсаційної політики, політики відбору персоналу, розвитку персоналу, політики управління трудовими відносинами та корпоративної культури.

Ефективне функціонування системи управління персоналом неможливе без створення відповідних умов: належного нормативно-правового, науково-методичного, інформаційно-аналітичного, адміністративно-документаційного, кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення, що в своїй сукупності складають забезпечувальну підсистему системи управління персоналом.

Функціональні підсистеми системи управління персоналом наведені в логічній послідовності відповідно до циклу життя працівника в організації, хоча не можна суворо виділити початок та завершення процесів, особливо, процесів використання людського ресурсу (другий рядок функціональних підсистем).

Практичне застосування наведеної моделі полягає в можливості критичного аналізу наявних підсистем системи управління персоналом підприємства, виявлення в ній слабких місць чи взагалі відсутніх елементів, нерозвинених зв'язків та причин цього та, відповідно, створення або корегування бізнес-процесів з управління персоналом або налагодження забезпечувальних підсистем.

В рамках цього дослідження система управління персоналом в представлений на рис.1.2 моделі є об'єктом дослідження можливостей

комплексного використання компетентнісного підходу, та його функціональні та забезпечувальні підсистеми аналізуються як зони застосування компетентнісного підходу.

### **1.3 Сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом**

Першим, хто ввів поняття «competence» в науковий обіг, був відомий професор психології Д. МакКлеланд, який, довівши низку ефективності IQ-тестів та особистісних опитувальників в прогнозуванні майбутньої успішності людини в роботі, запропонував оцінювати компетенції як поведінкові характеристики працівників в реальній професійній діяльності. [18]

Розвиток компетентнісного підходу в менеджменті персоналу продовжили Лайн М. Спенсер та Сайн М. Спенсер, які в праці «Компетенції на роботі», виданої ще в 1993 році, надали перше комплексне визначення поняття «competence» (табл. 1.1). В перекладі на російську мову термін був перекладений як «компетенція» та наступні роки був підхоплений науковою та професійною спільнотою для позначення поведінкової базової якості індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та / або найкращому на основі критеріїв виконання в роботі або в інших ситуаціях. Базова якість означає, що компетенція є дуже глибокою і сталою частиною людської особистості та може визначати поведінку в безлічі ситуацій та робочих завдань. Причинне відношення означає, що компетенція зумовлює або викликає певну поведінку і виконання. На основі критеріїв – означає, що компетенція дійсно прогнозує добре чи погане виконання, яке вимірюється за допомогою конкретного критерію, або стандарту. [19]

Подальший розвиток розробок Д. МакКлеланда та Спенсерів знаходимо у роботі їх колеги з консалтингової компанії McBer – Річарда Бояциса (Richard Boyatzis) «Компетентний менеджер», який при формуванні моделі компетенцій успішного керівника, визначив компетенцію як здатність людини поводитися таким чином, який задовольняє вимогам роботи у певному організаційному середовищі та спричиняє досягнення бажаних результатів. [20] В цьому

визначенні вже відображається необхідність конгруентності компетенції вимогам організаційно-робочого середовища.

Слід зазначити, що у середині першого десятиліття ХХІ ст. у вітчизняній науковій літературі з'явилося чимало публікацій, які намагалися диференціювати поняття «компетенція» від поняття «компетентність», оскільки перший термін часто вживається у значенні «кола повноважень певної організації, установи або особи» [], що вимагає розмежування від застосування в освітній та практичній сфері.

В.В. Дергачова та О.С. Чернуша вважають, що «компетентність» має ширшу природу ніж «компетенція», оскільки один фахівець може мати декілька компетенцій, водночас, далі по тексту статті бачимо, що компетентність розглядається ними як знання та досвід, а тому впливати на їх формування легше, ніж на компетенцію, яка має більш глибоку психологічну природу (мотиви, внутрішні установки поведінки). [21]

Схожого підходу до визначення співвідношень двох означених понять притримуються автори підручника «Управління розвитком персоналу» Т.В. Збрицька, Г.В. Савченко, Т.П. Татаревська (табл. 1.1) [22]

Трохи іншої думки дотримується М.С. Головань, проаналізувавши трактування цих понять у різних авторів, він вважає, що «компетенція» використовується для позначення заданих вимог до підготовки, знань та досвіду у певній сфері, а «компетентність» – це володіння компетенцією (табл. 1.1). [23] Однак, з цього виходить, що компетентність – це «володіння заданою вимогою», що потребує подальшого уточнення двох понять.

І.М. Кравець зазначає, що в межах компетентнісного підходу професійна поведінка людини розглядається як прояв її професіоналізму або компетенцій. Практичне значення реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом автор вбачає у ефекті врахування (поряд із соціально-економічним ефектом від досягнутих фінансово-економічних та комерційних показників) і психологічного ефекту оцінки персоналу, пов'язаного із моделюванням необхідної трудової поведінки. [24]



Розвиваючи науковий напрям компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами, О.А. Чуланова спрямовує його значення з тактичного на стратегічний рівень та визначає його з прагматичної точки зору, вбачаючи його місію в підвищенні компетентності персоналу як стратегічного активу організації – ключової конкурентної переваги та простежуючи його дію в предметних областях: оцінки, навчання, просування та мотивації персоналу [25]

В Законі України «Про вищу освіту», прийнятому у 2014 році на заміну попереднього, з імплементаваними сучасними досягненнями наукової думки, вже дається визначення поняття «компетентності» (табл. 1.1) з метою інтеграції методологічних підходів до визначення потреб роботодавців як споживачів людського капіталу інтелектуальної праці та результатів навчання у системі вищої освіти.

Таблиця 1.1 Трактуювання поняття «компетентність» в науковій літературі

Автор [джерело]	Формулювання понять «компетенція», «компетентність»
1	2
Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер [19]	Компетенція – базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та / або найкращому на основі критеріїв виконання в роботі або в інших ситуаціях.
Р. Бояцис [20]	Компетенція – здатність людини поводитися таким чином, який задовольняє вимогам роботи у певному організаційному середовищі та спричиняє досягнення бажаних результатів
В.В. Дергачова, О.С. Чернуша [21]	Компетентність – це володіння набором компетенцій і реалізація їх у конкретній галузі або на конкретному підприємстві в процесі роботи.
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [3]	Компетенція – ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним
Т.В. Збрицька, Г.В. Савченко, Т.П. Татаревська [22]	Компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості; а компетентність є проявом та наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.
М.С. Головань	Компетенція – деяка відчужена, наперед задана вимога до

[23]	підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності в певній сфері.
	Компетентність – це володіння компетенцією, що виявляється в ефективній діяльності і включає особисте ставлення до предмету і продукту діяльності; інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особисті властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідольючи при цьому значущість предмету і результату діяльності.
О.А. Чуланова [25]	Компетентність – знання, навички та моделі поведінки, необхідні для ефективного виконання роботи в цій організації.
І.М. Кравець [24]	Професійна компетентність – сукупність певних компетенцій (економічних, правових, соціально-комунікативних, фахових знань, а також професійно важливих якостей), які проявляються через відповідну модель поведінки працівника у процесі праці з метою досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Закон України «Про вищу освіту» [26]	Компетентність – здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей

Узагальнивши підходи науковців до визначення понять «компетенція» та «компетентність», вважаємо за необхідно визначити:

компетенцію як особистісну якість, що являє собою результат інтеграції знань, умінь, навичок, мотивації, установок та особистісних рис, що проявляється в трудовій поведінці, та визначає успішність у певній професійній діяльності, і, відповідно задає вимоги до людини для успішної професійної самореалізації;

компетентність – це рівень володіння особистістю заданим набором компетенцій.

Розглянемо далі типи компетенцій.

Лайн М. Спенсер та Сайн М. Спенсер, розуміючи під компетенціями варіанти поведінки чи мислення, що поширюються на різні ситуації та

тривають доволі значний період часу, розрізняли п'ять їх типів: мотиви, психофізіологічні властивості (швидкість реакції, зір, емоційний самоконтроль, тощо); Я-концепцію як сукупність установок, цінностей та образів Я-людини; знання; навички. Автори розділяють компетенції в залежності від критерія виконання роботи на *порогові* (рівня мінімально необхідної для належної роботи) та *диференційовані* (які відрізняють найкращих виконавців роботи від середніх), а також описують 7 кластерів найбільш розповсюджених компетенцій:

- досягнення та дія;
- допомога та обслуговування інших;
- здійснення впливу;
- менеджерські компетенції;
- особиста ефективність. [19]

Кожен з кластерів, у свою чергу, містить по 4 компетенції, які в свою чергу можуть розписані за поведінковими індикатори – рівнями розвитку компетенції, а також розписаний зв'язок з іншими компетенціями. Розробка Спенсерів стала інструктивною для впровадження в багатьох компаніях по всьому світу.

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак підкреслили зміну акцентів в практичному управлінні персоналом з фокусу формування професійних компетентностей на формування *соціальних компетентностей*, які забезпечують можливості ефективної колаборації працівника з іншими членами групи або команди. [3, С. 17] Авторки підручника з управління персоналом в наведеній нижче класифікації компетентностей виділяють:

- функціональну (професійну) компетентність, яка характеризується професійними знаннями та уміннями їх реалізовувати;
- інтелектуальну компетентність як здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуативну компетентність як уміння діяти у відповідності до ситуації;



- часову компетентність як уміння раціонально планувати та використовувати робочий час;

- соціальну компетентність як інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства. [3, С. 29] Розглядаючи тему управління кар'єрою, авторки також оперують поняттям «управлінська компетентність», визначення якої не надають. [3, С. 162]

В представленій класифікації не простежується єдиної класифікаційної ознаки поділу на показані вище компетентності, деякі види компетентності, зокрема, часова, ситуативна виглядають «вузько» порівняно з функціональною та соціальною компетентністю.

Професорка І.Л. Петрова основу розробки стратегії управління людськими ресурсами вбачає у формуванні, розвитку і використанні стратегічного набору компетенцій, підтримуючи думку К. Прахалада та Г.Хамела про визначальну роль *ключових компетенцій* компанії в створенні її конкурентних переваг. У відповідності до цього стратегічного підходу, авторка виділяє також *стратегічні* або *бізнес-компетенції* компанії та *персональні* або *особистісні* компетентності людини, які в свою чергу, поділяються на *професійні* (знання, вміння та здібності, що являють собою інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяє успіху в його професійній діяльності) та *рольові* компетентності, які визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної трудової діяльності у групах). [27]

І.Л. Петрова пропонує модель стратегії управління персоналом, заснованого на компетенціях, що передбачає визначення у відповідності до розробленої стратегії управління персоналом розривів між потрібними (у відповідності до розробленої стратегії управління персоналом) та фактичними компетенціями, що через проміжні етапи оцінювання потреб та ідентифікації пріоритетів розвитку персоналу слугує основою для розроблення Плану підбору та відбору персоналу, Плану розвитку персоналу, Плану з мотивування персоналу, Плану з розвитку соціально-трудових відносин. [27, С.72-74]

В кінцевому рахунку, для стратегії управління людськими ресурсами, компетенції є метою, провідним стратегічним орієнтиром, лейтмотивом усіх видів HR-практик. [27, С. 78]

Дослідники Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер [19], К. Прахалад та Г.Хамел [28], С. Уїддет та С.Холліфорд [28], Х. Столярук [30], І.П. Миколайчук [30] вказують, що з метою реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом, необхідно створити модель компетенцій як набору ключових компетенцій та поведінкових індикаторів, необхідних для успішного виконання працівником його функцій у відповідних ситуаціях та часі для конкретної організації з її цілями та корпоративною культурою. Оптимальна кількість компетенцій для одного співробітника становить від 5 до 9 позицій.

Таким чином, компетентнісний підхід в управлінні персоналом дозволив:

- пов'язати систему управління персоналом зі стратегічним менеджментом, якщо в моделі компетенцій менеджерів організації відбиваються ключові стратегічні компетенції компанії;
- сформуванати єдине семантичне поле для визначення ключових якісних характеристик персоналу та забезпечити, на цій основі, спільне розуміння місії та цілей організації всіма працівниками, міцну корпоративну культуру;
- створити методологічну основу системи менеджменту персоналу: сформуванати критерії підбору персоналу, інструментарій для оцінки кандидатів на вакантні посади та персоналу в процедурах періодичного оцінювання, управляти поведінкою працівників на основі наявності чітких стандартів виконання роботи, визначати потреби в навчанні та розвитку працівників та формувати на цій основі навчальні програми, плани розвитку кар'єри та талантів.

## Висновки до розділу 1

Людські ресурси, а у рамках певної організації – її персонал, в умовах інформаційної економіки виступають провідним чинником зростання прибутку підприємства або досягнення стратегічних цілей організації.

Процес управління персоналом здійснюється в системі управління персоналом, яка являє собою сукупність структурних елементів (підсистем), що мають власне функціональне призначення, об'єднаних взаємозв'язками єдиного процесу кількісного та якісного відтворення персоналу, та спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління людськими ресурсами організації.

Узагальнивши підходи до визначення поняття системи управління персоналом та процесу управління персоналом, досліджень її складу, в першому розділі запропоновано схематичне зображення моделі системи управління персоналом, яка поєднує функціональний та процесний підхід, має стратегічну спрямованість, комплекс забезпечувальних та функціональних підсистем, пов'язаних взаємозв'язками процесів управління персоналом.

Компетентнісний підхід в управління персоналом отримав свій розвиток за кордоном ще в 70-х рр. XX століття завдяки дослідженням Д. МакКлеланда, Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер, К. Прахалада та Г.Хамела, та спрямував увагу науковців та практиків на поведінкові характеристики працівників, що визначають їх видатну успішність в роботі. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом дозволив:

- пов'язати систему управління персоналом зі стратегічним менеджментом;

- сформуванати єдине семантичне поле для визначення ключових якісних характеристик персоналу та забезпечити, на цій основі, спільне розуміння місії та цілей організації всіма працівниками, міцну корпоративну культуру;

- створити методологічну основу системи менеджменту персоналу.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «САД УКРАЇНИ»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Сад України» засновано у 1996 році у Піщанському районі Вінницької області. Приватне акціонерне товариство "Сад України" є правонаступником Сільськогосподарського відкритого акціонерного товариства "Сад України", створеного в процесі приватизації державної власності згідно з рішенням Регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 27 березня 1996 року №28 шляхом перетворення в процесі приватизації державного підприємства держгоспу "Сад України" у Сільськогосподарське відкрите акціонерне товариство "Сад України" відповідно до Закону України "Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі" № 290/96 від 10.07.1996 та Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку перетворення у процесі приватизації державних, орендних підприємств і підприємств зі змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства" № 1099 від 11.09.1996 р. та відповідно до "Порядку перетворення в процесі приватизації державних підприємств у відкриті акціонерні товариства", затвердженого Постановою Кабінету міністрів України від 07.12.92 №686. [32]

Зміна найменування Товариства відбулась у відповідності з вимогами Закону України "Про акціонерні товариства" та рішенням Загальних зборів акціонерів від 29 квітня 2011 року протокол № 1. Основні інформаційні дані про підприємство представлені в табл. 2.1. Бенефіціарами є три основні учасники, які концентрують 73,86% простих акцій. Генеральним директором підприємства є Колісник Володимир Климович, власник найбільшої частки акцій.

Таблиця 2.1 – Інформаційні дані про підприємство ПрАТ «Сад України»

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Сад України»
2	Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
3	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	24714, с. Дмитрашківка, вул. Садова, 1 Піщанський район, Вінницька обл.
4	Органи управління підприємством	Загальні збори учасників ПрАТ Наглядова рада Генеральний директор
5	Розмір статутного капіталу, кількість та вид акцій, відсоток, що належить державі	Розмір (грн): 804 142,00 грн Кількість акцій: 2 375 941 шт. – прості Державі належить: 0%
6	Інформація про власників акцій емітента	Всього: 97 акціонерів, основні бенефіціари: КОЛІСНИК ВОЛОДИМИР КЛИМОВИЧ Кількість акцій: 981 613 шт. – 30,52% ЯЦЕВИЧ АНАТОЛІЙ БОРИСОВИЧ Кількість акцій: 698 205 шт. – 21,71% ПІДДУБНИЙ ОЛЕКСАНДР ПАНТЕЛЕЙМОНОВИЧ Кількість акцій: 696 123 шт. – 21,64%
7	Кількість зареєстрованих філій (представництв), дочірніх компаній	Немає
8	Види економічної діяльності за КВЕД	Основний: 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.30 Відтворення рослин 01.50 Змішане сільське господарство

		01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарам
9	Зареєстровані торгові марки	Немає
10	Географія збуту продукції	Україна

*Джерело: створено автором на основі [32], [33]*

Основним видом господарської діяльності є садівництво, а саме вирощування плодово-ягідної продукції, додатковими видами діяльності є вирощування зернових культур, овочів, баштанних, вирощування саджанців плодово-ягідних культур. Данні щодо виробництва продукції представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Виробництво та реалізація основної продукції ПрАТ «Сад України»

Вид продукції	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	вирощено, центнерів	реалізовано, тис грн	вирощено, центнерів	реалізовано, тис грн	вирощено, центнерів	реалізовано, тис. грн
Пшениця	4041	1913	7566	2547	6388	963
Ячмінь	1587	766	3823	нд	3549	1419
Кукурудза	-	-	-	-	2124	1071
Соя, ц	519	516	648	920	-	-
Соняшник, ц	2573	2463	941	1773	1919	2411
Зерняткові, ц	30738	4233	9332	нд	2615	866
Кісточкові, ц	1937	2035	2343	6155	2195	5934

*Джерело: створено автором на основі [34]*

Як видно з даних, наведених в табл.2.2, підприємство у 2019 році наростило виробництво всіх видів продукції, крім плодів зерняткових та соняшнику. Основну частку реалізованої продукції складає кісточкові плоди – 46,86% загальної виручки від реалізації продукції, що зумовлено стабільними



господарськими зв'язками із закупівельними підприємствами: ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод», ТОВ «Соковий завод Кодимський», ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», ПП «Фенікс-Агро», ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», ТОВ «КЛОВ», ТОВ «Кривоозерський олійний завод», ТОВ «Катеринопільський елеватор», ТОВ «ВТРОМТЕКСПОРТ», ТОВ «НІКА СТАР» та ін.

Основними ризиками в господарській діяльності є:

- 1) коливання цін на сільськогосподарську продукцію від основних системних оптових споживачів, зумовлену динамікою цін на регіональних ринках агропродукції, кліматичними факторами – посухою / повинню тощо. Так у 2020 році порівняно з 2019 роком ціни продукції зросли на 30-70% для різних видів через посуху та знижену врожайність;
- 2) зростанням цін на матеріально-технічні засоби догляду за рослинами: добрива, хімікати від шкідників, воду для поливу;
- 3) зростання цін на паливно-мастильні матеріали, необхідні для роботи сільськогосподарської техніки;
- 4) несвоєчасними розрахунками контрагентів, що спричиняє зростання дебіторської заборгованості.

Підприємство попереджає можливі ризики шляхом застосування сучасних агротехнологій: крапельного зрошення, своєчасне закриття вологи в ґрунтах, посів зернових, овочевих та технічних культур в оптимальні агротехнологічні строки, використання посівного матеріалу високопродуктивних у подільському регіоні сортів, закупівля в періоди сезонного спадання цін та створення запасів паливно-мастильних, матеріально-технічних матеріалів. Планами розвитку підприємства передбачено посадку садів за інтенсивною технологією із застосування крапельного зрошування на площі 40 га. [34]

Однак, в цілому рівень впровадження інноваційних технологій на підприємстві не можна вважати високим, що зумовлено невисокими

фінансовими можливостями підприємства та політикою самоокупності та самофінансування.

Так, В 2016 році придбано основних засобів на суму 574 тис.грн., відчужень активів не відбувалось. В 2017 році відчужень активів не відбувалось. В 2018 році відбулось списання комбайну зернозбирального СКМ-Нива балансовою вартістю 198176,11 грн. В 2018 році придбано товариством систему GPS - балансовою вартістю 39640 грн. В 2019 році відбулось списання застарілої сільсько-господарської техніки на суму 107 тис.грн., зокрема – будинки та споруди – на суму 101 тис.грн., машини та обладнання – на суму 6 тис.грн. В 2019 році придбано основних засобів на суму 24,7 тис.грн, зокрема - завантажувач сівалок ЗС-30М. В 2020 році відбулось списання на суму 266,0 тис.грн., зокрема: сумнівні та безнадійні борги – 96,7 тис.грн., нестачі і втрати від псування цінностей – 122,5 тис.грн. 3. В 2020 році придбано основних засобів на суму 124,1 тис.грн., зокрема: каток ріжучий причіпний – балансовою вартістю 104,2 тис.грн., плуг ПЛН-3-35 – балансовою вартістю 19,9 тис.грн. На 2021 рік товариство не планує будь-яких значних інвестицій або придбань, в зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в державі, способи фінансування відсутні. [34]

Строк корисної експлуатації будівель і споруд становить 40 років, обладнання виробничого призначення – 8 років, транспортних засобів – 5 років. Основні засоби за кожною основною групою використовуються за своїм прямим призначенням, ступінь використання засобів виробничого призначення – 80%, невиробничого – 90%. До невиробничого відноситься спортзал, клуб, гуртожиток, житлові будинки. Первісна вартість основних засобів на початок 2020 року становить 10907 тис грн., сума зносу на початок року – 7023 тис грн., залишкова вартість – 3884 тис грн., первісна вартість на кінець 2020 року – 10731 тис грн. та сума зносу на кінець звітнього року – 7615 тис грн., залишкова вартість – 3116 тис грн. Обмежень в використанні основних засобів немає. Виробничі потужності використовуються повністю. Діяльність товариства не має значного впливу на погіршення стану навколишнього середовища, тому

екологічні питання, що можуть позначитись на використанні активів відсутні. Для зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря на підприємстві постійно проводиться технічний огляд основних засобів. Товариство не має планів щодо капітального будівництва, оскільки такі плани потребують значних грошових вкладень та залучення кредитних ресурсів, вартість яких є високою. Розширення або удосконалення основних засобів в зв'язку зі складною економічною та політичною ситуацією в державі на 2021 рік не планується, методи фінансування відсутні, видатки не заплановано. [34]

Відповідно обраної політики щодо фінансування діяльності – товариство веде свою діяльність виключно за рахунок власних коштів на основі самофінансування та самоокупності. Основним джерела фінансування акціонерного товариства є авансування під майбутній урожай, а також кошти, одержані від реалізації продукції. Для успішної діяльності товариства власних обігових коштів недостатньо. Підприємство має сезонний характер роботи, тому господарство потребує фінансування на пільгових умовах. Велика кількість основних засобів тягне за собою амортизаційні відрахування, які впливають на фінансовий стан підприємства. Обрана політика щодо фінансування господарської діяльності товариства проводиться за рахунок власних обігових коштів. Придбання основних засобів, проводиться за рахунок прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб господарства.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Сад України» наведено в табл. 2.3, де проаналізовано їх динаміку у 2019-2020рр.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Результати аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Сад України» за 2017-2020рр. представлено в табл. 2.4.



Таблиця 2.3 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Сад України» за 2019-2020 рр., тис грн [35], [36]

Показники	2019р.	2020р.	Зміна (+/-)
Основні засоби (за залишковою вартістю),	3884	3116	-768
Запаси	7796	7246	-550
Сумарна дебіторська заборгованість	353	376	23
Гроші та їх еквіваленти	201	1045	844
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12773	12320	-453
Власний капітал	17878	17124	-754
Зареєстрований (пайовий / статутний) капітал	804	804	0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	1722	816	-906
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток (-)	-723	-430	-293

Таблиця 2.4 Показники фінансової стійкості ПрАТ «Сад України» [37]

Найменування показників	Значення			Темп зростання		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,81	0,83	1,21	1,73	0,46	1,47
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,95	0,92	0,94	1,01	0,97	1,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,58	0,55	0,86	0,97	0,95
Темп зростання активів	1,13	1,10	1,09	0,78	0,97	0,99
Рентабельність продукції, послуг	14,73	16,30	19,01	0,93	1,11	1,17
Рентабельність активів	8,68	7,91	10,37	0,93	0,91	1,31
Коефіцієнт зносу основних засобів	40,13	44,09	37,66	0,74	1,10	0,85
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,72	0,34	0,30	1,37	0,47	0,90
Темп зростання чистого доходу від реалізації товарної продукції, робіт, послуг	1,13	0,91	1,22	1,00	0,80	1,35

Можливими шляхами покращення ліквідності товариства, є отримання додаткового кредитування на пільгових умовах, залучення інвестиції та отримання від замовників попередньої оплати перед виконанням договірних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність товариства ліквідувати поточні зобов'язання і визначається як відношення суми грошових коштів товариства в їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій до суми поточних зобов'язань. Станом на кінець 2020 року відповідно з розрахунком коефіцієнта (1,28 що більше оптимального значення 0,2-0,25) товариство повністю готове негайно ліквідувати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує здатність товариства ліквідувати поточні короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів та визначається як відношення оборотних активів товариства до суми поточних зобов'язань товариства. Оптимальним є значення цього коефіцієнта на рівні 1,5-2,5, однак не менше 1. Станом на кінець 2020 року розрахований коефіцієнт ліквідності (2,7) значно більший за нормативне значення показника, та свідчить про те, що товариство може легко ліквідувати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової незалежності демонструє, яку частину у загальних вкладеннях підприємства складає власний капітал, тобто фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Оптимальне його значення становить 0,5. Фактичні значення показника у 2017-2019 рр. значно вище за норматив, тобто Товариство є незалежним від зовнішніх фінансових джерел.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує співвідношення власних коштів та вартості майна товариства. Відсоток власних коштів у власному майні вказує на те, що товариство має достатній рівень фінансової стійкості і відносно незалежне. Розрахований показник на кінець 2020 року більший за нормативне значення показника та свідчить про стабільний фінансовий стан товариства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між оборотними (обіговими) коштами та власним капіталом підприємства, тобто яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка спрямована на фінансування необоротних. Нормативне його значення має бути більше 0,1. Фактичні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу ПрАТ «Сад України» значно у досліджуваному періоді вищі за норматив, що свідчить про високу здатність власного капіталу обслуговувати оборотні ресурси.

Темп зростання активів свідчить про розширення (при значенні більше 1) або звуження (при значенні менше 1) господарської діяльності підприємства. Водночас, підприємство зацікавлене в тому, щоб здійснювати діяльність за мінімальних запасів активів. Значний надлишок активів (більш ніж на 20%), як і його не виправдане зменшення спричиняють виникнення ланцюгу негативних явищ у господарській діяльності. Фактичні значення показника у 2017-2019рр. свідчать про розширення господарської діяльності, хоча динаміка показника є не критично негативною.

Динаміка рентабельності продукції послуг у 2017-2019 рр. (табл.2.4) є позитивною – підприємству вдається забезпечити окупність витрат на вирощування продукції. Рекомендоване значення показника рентабельності реалізації продукції становить більше 2% – досліджуване підприємство покриває рекомендоване значення у 7-8 разів.

Коефіцієнт рентабельності активів, що показує процентне співвідношення чистого прибутку підприємства до його загальних активів, також має бути більше 2% – реальне значення показника на підприємстві у 2017- 2019рр. більше рекомендованого та має тенденцію до зростання (табл. 2.4).

Коефіцієнт зносу основних засобів, що демонструє рівень фізичного та морального зношення обладнання, машин та механізмів, будівель, має бути менше 50%. Значення цього показника є рекомендованих межах, однак наближається до критичного у 2018 році. Одночасно, коефіцієнт оновлення основних засобів у 2017-2019рр. має негативну тенденції до скорочення.



Темп зростання чистого доходу від реалізації товарної продукції, робіт, послуг є більшим за 1, однак співставлення значень цього показника з коефіцієнтом рентабельності активів свідчить, що ймовірно, значну частку витрат становлять не виробничі витрати, і, дійсно, на балансі підприємства перебувають об'єкти не виробничої сфери: гуртожиток для сезонних працівників, лазня.

В цілому, аналіз фінансово-господарської діяльності демонструє, що, хоча показники фінансової стійкості, автономії є задовільними, значно перевищують рекомендовані оптимальні значення, однак, очевидно, що внаслідок обраної фінансової політики – самофінансування, інноваційний розвиток підприємства дуже обмежений, порівняно з конкурентами в галузі, що в подальшому, за умови старіння основних засобів виробництва та подальшого посилення конкуренції в галузі, призведе до втрати позицій на ринку, неспроможності підприємства вести прибуткову діяльність, що вже відбивається на результатах діяльності Товариства у 2019-2020рр.

## **2.2 Аналіз персоналу підприємства в структурі та динаміці**

Структура підприємства є лінійно-функціональною. Виробнича структура підприємства представлена:

- двома садовими бригадами;
- бджолиною пасікою;
- машино-тракторного парку;
- будівельної апаратури промислово-технічної переробки плодів та ягід;
- підрозділів соціальної сфери;
- цеху промислово-технічної переробки плодів та ягід. [32]

Управління підприємством здійснює Генеральний директор, якому підпорядковується: бухгалтерія, відділ кадрів, виробничі структури.

Таблиця 2.5 – Основні характеристики персоналу ПрАТ «Сад України»

Найменування показників	2013	2018	2019	2020
Загальна чисельність персоналу	95	41	93	210
З них:				
штатних працівників		41	93	66
позаштатних працівників		-	-	144
Фонд оплати праці, тис грн	3076	6691	4768	4694
Середня заробітна плата, грн	2698	13600	4272	5927

Джерело: звітність підприємства з [37]

Як видно з табл. 2.5, чисельність персоналу Товариства не була стабільною, що зумовлено двома чинниками: сезонним характером основної діяльності та принципами управління – самоокупності та самофінансування. Як видно з наведених даних, у 2020 році підприємство оптимізувало персонал, скоротивши чисельність штатних працівників на 27 працівників (на 29% порівняно з 2019 роком) та залучаючи сезонних працівників без зарахування до штату.

Кадровий склад підприємства представлений переважно робітниками (рис. 2.1), що є цілком характерним для агропідприємства та особливістю наявних на місцевому ринку праці трудових ресурсів.

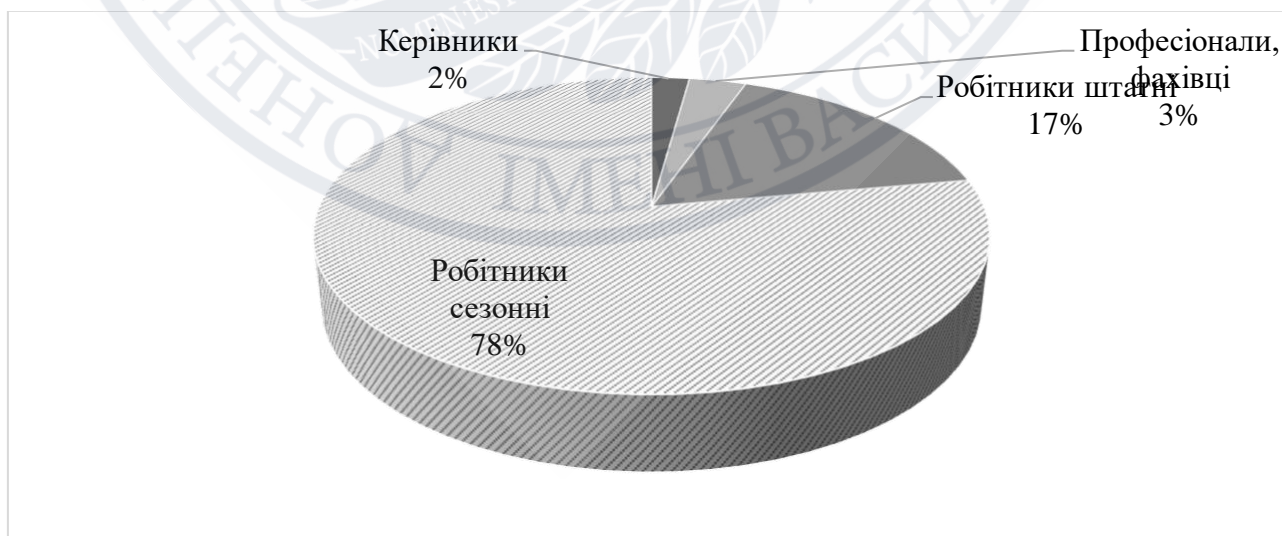


Рисунок 2.1 – Функціональна структура персоналу Товариства

Керівництво складає посади Генерального директора, головного бухгалтера, голови Наглядової ради, ревізора товариства. Бригадири садівничих бригад призначені з числа робітників Товариства.

Вікова структура персоналу Товариства представлена на рис. 2.2.

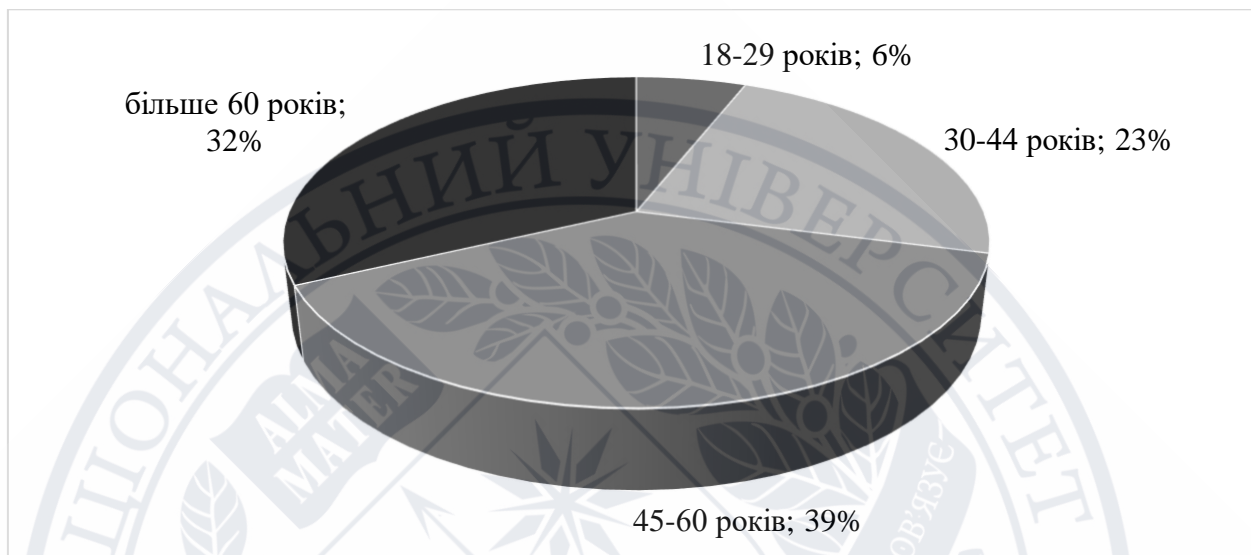


Рисунок 2.2 – Вікова структура персоналу Товариства

Як видно за наведеної діаграми (рис.2.2), у віковій структурі персоналу переважають працівники середнього та старшої вікових груп. Ключові посади займають особи старше 60 років, це може пояснювати обережну фінансову політику керівництва компанії, слабку інноваційність агротехнологій та управління Товариством.

Статева структура персоналу Товариства представлена на 64% чоловіками та на 37% жінками, що є цілком характерним для садівничих агропідприємств.

Основними професіями на підприємстві є:

- садівники, які садять плодово-ягідні саджанці, живці, сіянці, виконують обрізні роботи з формування крон молодих та плодоносних дерев, оббризкують та обпилюють отрутохімікатами та гербіцидами, прищеплюють, окулірують плодові культури в розсадниках та у плодоносних садах, виконує роботи із запобігання примерзанню, випріванню, накривають на зиму з влаштуванням



каркасів і без них, знімає, прикриває та розбирає каркаси, забезпечують робочі місця садивним матеріалом, добривами та інвентарем, зав'язують окуліровки та прищеплення із замазуванням садовим варом, вирізують колючки в однорічок та в кроні саджанців;

- підсобні сезонні робітники, які виконують вантажні, поливні роботи, допомагають збирати врожай плодових та ягідних плодів;

- приймальники сільськогосподарських продуктів та сировини, які зайняті прийманням насіннєвого матеріалу, а також сортують зібрані плоди за розміром, виглядом перед відправкою замовникам;

- трактористи комбайнів, тракторно-колісної техніки, які виконують сільськогосподарські та інші механізовані роботи на колісних і гусеничних тракторах, сільськогосподарських машинах, що агрегатуються з тракторами згідно з вимогами агротехніки та агротехнології, комплектуючи машинно-тракторні агрегати; виконують транспортні роботи на тракторах з дотриманням правил дорожнього руху та правил перевезення вантажів, здійснюють щозмінне технічне обслуговування та періодичне технічне обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, на яких працюють, визначаючи несправності тракторів, причіпних і начіпних знарядь та інших машин, що з ними агрегатуються, усуває їх. За необхідності самостійно виконують технологічні регулювання робочих органів сільськогосподарських та інших машин і пристроїв до них за нескладними машинобудівними кресленнями, схемами, інструкціями з експлуатації машин. Виконують слюсарні роботи середньої складності з технічного обслуговування та ремонту тракторів, сільськогосподарських та інших машин, що з ними агрегатуються, ремонтують, складає і регулює вузли та агрегати середньої складності тракторів і сільськогосподарських машин із заміною окремих частин і деталей, готують трактори, сільськогосподарські та інші машини і знаряддя до зберігання;

- агрономи садівничих бригад, які здійснюють керівництво бригадами, проводять роботу з впровадження новацій у садівництві, організовують виконання робіт з підвищення врожайності сільськогосподарських угідь,

родючості ґрунтів, використання робочої сили, техніки, правильного застосування мінеральних та органічних добрив, пестицидів, біореґуляторів росту, беруть участь в плануванні сільськогосподарських та садівничих робіт, технологічних карт, контролюють дотримання робітниками правил та норм техніки безпеки, охорони праці, виробничої санітарії, навчають робітників основним технологіям виконання робіт, прийомам праці, особливостям роботи з новими сортами садивного та насіннєвого матеріалу, тощо.

Показники руху персоналу, зокрема, коефіцієнта плинності кадрів (рис.2.3) є нестабільними протягом 2018-2020рр., що свідчить про відсутність системної роботи за персоналом. Значення показника у 2018 та 2020 роках виходять за рекомендовані значення природного рівня плинності кадрів (5%) та критичні значення – 19% (середнього рівня плинності кадрів у галузі агровиробництва за результатами дослідження консалтингової компанії EY). [38]

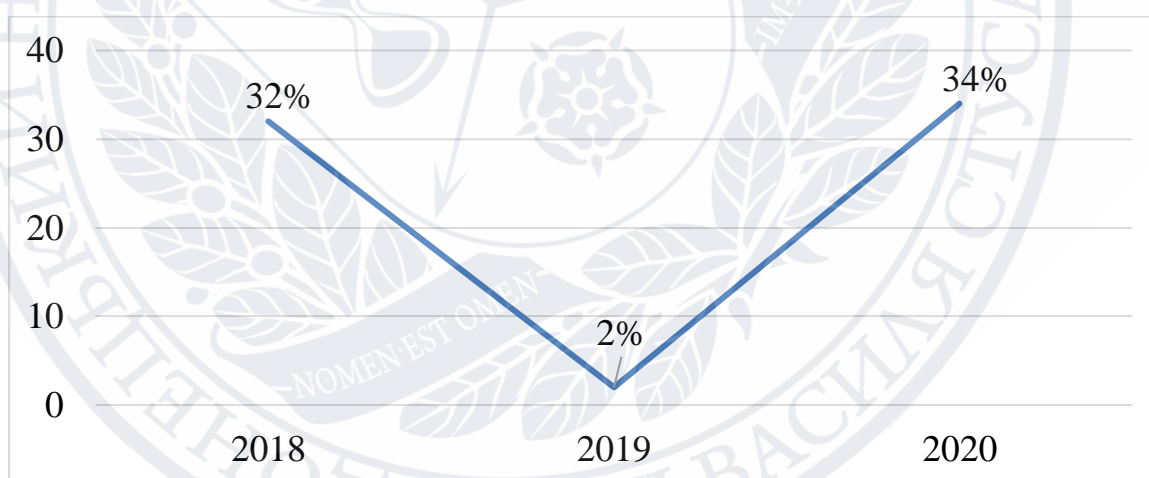


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів на підприємстві, %  
Джерело: побудовано автором за [37]

Така динаміка показників руху персоналу може свідчити про ймовірну пасивну чи реактивну кадрову політику, за яких підприємство не має чіткої програми дій, системи планування персоналу та утримання персоналу: адаптації, професійного навчання, справедливої компенсаційної політики.

Звичайно, сезонний характер виробництва накладає відбиток на кадрову політику агропідприємства, однак правильне планування наступності сільськогосподарських та садівничих робіт, робіт з рекультивації земель, збирання та підготовки до збереження зібраного врожаю дозволяє оптимально протягом року використовувати персонал, забезпечувати стабільне його використання та утримання. Так, обрізку дерев потрібно робити у лютому-березні; посів зернових культур – березень, квітень, травень; збір урожаю зернових – липень, серпень; збір урожаю фруктів та овочів – липень-листопад, рекультивація земель – вересень-грудень.

### **2.3 Аналіз комплексності та ефективності системи управління персоналом підприємства**

Для аналізу комплексності та ефективності системи управління персоналом буде використано Модель системи управління персоналом підприємства, представлену на рис. 1.2.

Відповідно до наведеної Моделі система управління персоналом складається з адаптувальної, забезпечувальної та функціональних підсистем.

Проаналізуємо відповідно до наявних даних склад та укомплектованість елементами кожної з підсистем.

Систематизований моніторинг ринку праці з метою формування параметрів залучення та використання персоналу у Товаристві не проводиться. Аудит персоналу робиться частково – аналізуються чисельність персоналу та фонд оплати праці, кадрові програми для подання звітності емітента акцій та звітування перед загальними зборами акціонерного товариства. Аудит здійснює Ревізор Товариства, розглядає результат аудиту Наглядова рада у складі трьох незалежних осіб. Предметом аудиту є, в основному, фінансово-господарська діяльність товариства. Недостатність аудиту персоналу призводить до проблем адміністративно-правового характеру, сплати штрафу за невиконання нормативу робочих місць для працевлаштування інвалідів в кількості 1 робочого місця та відповідно, невиконання вимог законодавства щодо



працевлаштування осіб з інвалідністю – Товариством у 2013 році було сплачено штраф в сумі 19346,00 грн. до Фонду соціального захисту інвалідів. [39]

Підприємство не займається цілеспрямовано формуванням HR-бренду та формалізацією корпоративної культури, сайт Товариства є не оптимізованим, не заповненим контентом: розміщується тільки інформація щодо проведення Загальних зборів акціонерів.

З огляду на невелику кількість штатного персоналу адаптація його до змін – компетенція Генерального директора підприємства. Оптимізація персоналу скоріше хаотична, ніж цілеспрямована та поступова. Це ускладнює подальші процеси рекрутингу персоналу на підприємство.

Забезпечувальна підсистема представлена зовнішньою та внутрішньою нормативно-правовою базою управління персоналом, однак система внутрішнього нормативного забезпечення є нерозвиненою, мінімально необхідною для виконання вимог законодавства, представленою Колективним договором, Штатним розписом, Правилами внутрішнього трудового розпорядку. У Товаристві не розроблені та не затвердженні важливі для функціонування системи управління персоналом внутрішні нормативні документи:

- Положення про відбір персоналу;
- Положення про професійне навчання та розвиток працівників;
- Положення про оцінювання персоналу;
- Положення про проведення конкурсів з трудового змагання, тощо.

Матеріально-технічна забезпечувальна підсистема системи управління персоналом представлена несучасним програмним забезпеченням (пакет офісних програм Microsoft Office, 1С, комп'ютерною технікою).

Відповідно до мінімального нормативного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення склад функціональних підсистем, змістовне наповнення також є мінімальним.

Прийняття на роботу відбувається за результатами співбесіди з лінійним керівником та Генеральним директором підприємства. За обмеженості наявного

людського ресурсу відбір персоналу часто здійснюється не за принципами конкурсного відбору, а на основі двохваріантного рішення «підходить / не підходить». Відділ кадрів видає наказ про прийняття на роботу, Генеральний директор Товариства підписує трудовий договір та наказ про прийняття на роботу або цивільно-правовий договір про виконання робіт. Лінійний керівник після укладання трудового договору проводить мінімальне виробниче навчання та інструктаж з охорони праці та техніки безпеки на роботі. Робітники усіх робочих професій проходять на підприємстві стажування, за кожним прийнятим на роботу працівником наказом по підприємству закріплюється досвідчений робітник з вищою кваліфікацією.

У 2012-2013рр. кадрова політика підприємства не передбачала підвищення професійного рівня працівників. [32]

Однак у відкритій звітності емітента акцій за 2018 рік зазначено, що кадрова політика Товариства вже спрямована на постійне підвищення кваліфікації працівників.

Наявна в Товаристві система управління персоналом включає:

1. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для бухгалтерії виписуються журнали "Все про бухгалтерський облік" та "Фінанси і податки". Програми з розвитку персоналу включають як відвідування спеціалізованих виставок, семінарів, так і спеціальні курси підвищення кваліфікації. Керівник підприємства проходить перманентне короткострокове навчання на семінарах, нарадах та виставках, організовуваних Корпорацією "Вінницясадвинпром", яка об'єднує виробників плодово-ягідної продукції Вінничини та здійснює консультування з питань управління садівничими підприємствами. За рік корпорація проводить 10-12 семінарів за участю передових вітчизняних та закордонних садівників, зокрема, з Голландії, Італії, Німеччини, Польщі, Великобританії.

2. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників.

3. Проведення навчальних робіт з пожежної безпеки та охорони праці.

4. Соціальний розвиток: організація медичного обслуговування. Підприємство своєчасно і в повному обсязі перераховує внески на Єдиний соціальний внесок: в пенсійний фонд України; у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю; на випадок безробіття; нещасний випадок на виробництві. [40]

Цим Товариство забезпечує працівникам право на:

- державне пенсійне забезпечення (стаж + заробітна плата);
- оплату лікарняних;
- виплату допомоги з безробіття;
- виплату допомоги при нещасних випадках на виробництві, тощо.

Робітникам надаються щорічна відпустка, а також додаткові дні до відпустки за шкідливі умови праці, за ненормований робочий день, за особливий характер праці.

Робітникам, які проходять навчання на курсах підвищення кваліфікації, надаються додаткові відпустки для навчання. Товариство має право залучати для роботи українських та іноземних спеціалістів. В необхідних випадках, для виконання конкретних робіт і послуг залучати громадян, виробничі, творчі та інші колективи на основі строкових трудових та цивільно-правових договорів. Фізична особа, із якою Товариство уклало трудовий договір (контракт) протягом терміну його дії, є працівником Товариства. Особи, які своєю працею беруть участь у діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту), складають трудовий колектив Товариства.

Порядок прийому, та звільнення працівників, їх основні обов'язки, робочий час та час відпочинку тощо визначаються чинним законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та трудовими договорами. [40]

З доступних джерел офіційної інформації відомо, що Товариство самостійно розробляє і затверджує штатний розклад, визначає фонд оплати праці і встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників. [40] Однак це не є свідченням розвиненої системи управління персоналом, скоріше – мінімально необхідного для функціонування підприємства у правовому полі рівня трудових норм та гарантів.



Розмір заробітної плати працівника визначається трудовим договором (контрактом) відповідно до законодавства України.

Серед об'єктів підсистеми соціального розвитку підприємство мало гуртожиток для сезонних працівників загальною площею 677,5 кв.м, 1990 року введення в експлуатацію, який був переданий у власність Регіонального відділення Фонду державного Майна України по Вінницькій та Хмельницькій областях.

Показники ефективності управління персоналом не визначаються системно, не аналізується продуктивність праці та плінність кадрів, окупність витрат на рекрутинг, навчання та розвиток персоналу.

Тож, систему управління персоналом ПрАТ «Сад України» можна охарактеризувати як недостатньо розвинену та укомплектовану змістовно, а кадрову політику скоріше як реактивну, архаїчну.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджуване підприємство – Приватне акціонерне товариство «Сад України» є садівничим господарством, що займається вирощуванням плодово-ягідної продукції, зернових культур, овочів, баштанних, вирощування саджанців плодово-ягідних культур, їх первинною переробкою, зберіганням та їх оптовим та роздрібним продажом.

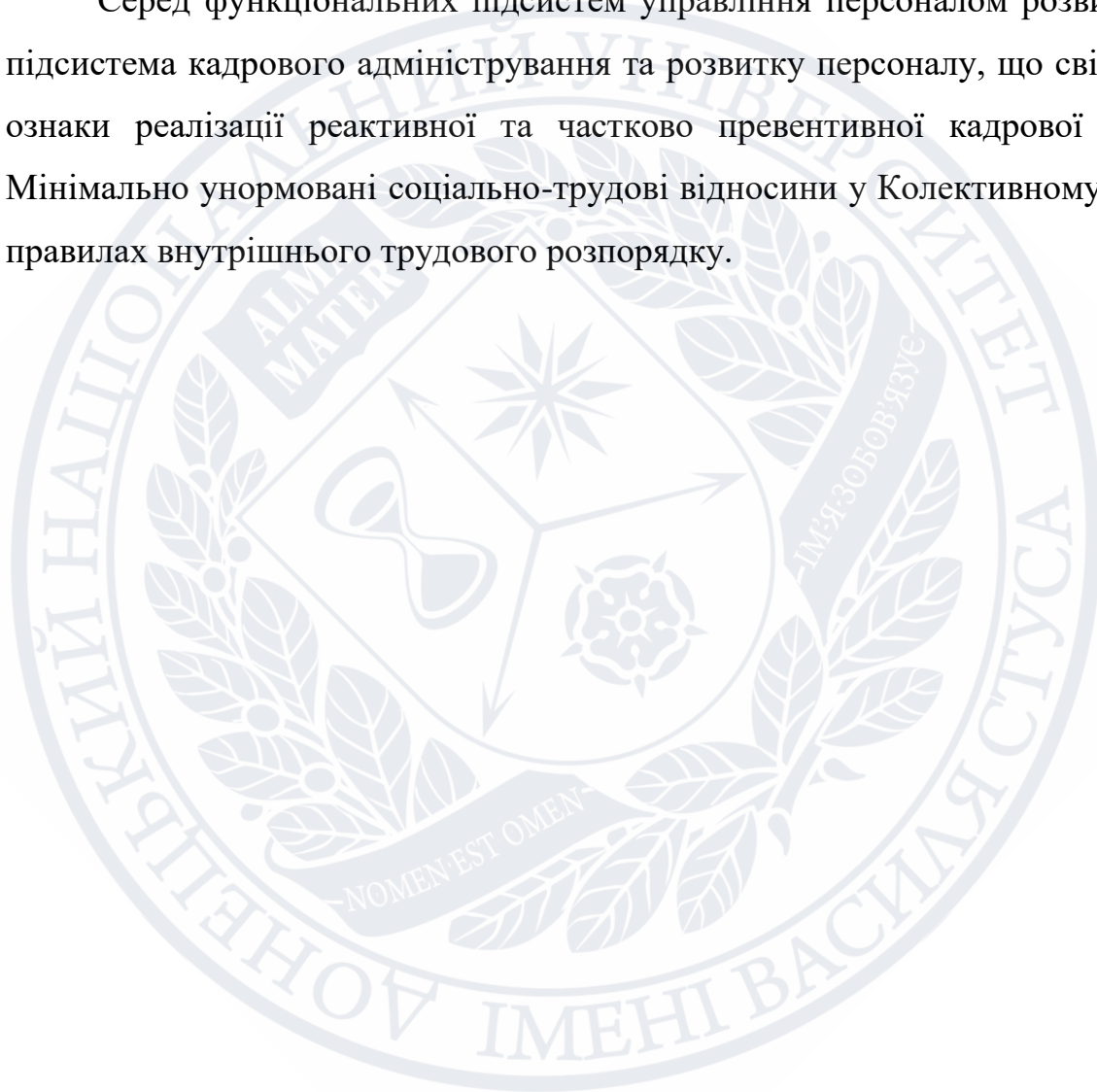
Аналіз фінансово-господарської діяльності Товариства свідчить про задовільний стан показників фінансової стійкості, автономію та незалежність від зовнішніх фінансових джерел. Однак, підприємство залежно від закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, дії конкуренції на регіональному ринку, зумовленої впровадженням інноваційних технологій у садівництві, тому останні роки Товариство має від'ємний фінансовий результат. Структура управління – лінійно-функціональна.

Аналіз складу персоналу засвідчив наявність проблеми старіння адміністративно-управлінського персоналу Товариства, що накладає відбиток

на можливостях застосування новітніх, у тому числі цифрових технологій у галузі.

Система управління персоналом є архаїчною, мінімально необхідною за вимогами трудового законодавства. Чисельність персоналу змінюється суттєво з року в рік, за останній рік зі штату виведено третину персоналу, значною є кількість тимчасових позаштатних працівників (68,6% загальної чисельності).

Серед функціональних підсистем управління персоналом розвиненими є підсистема кадрового адміністрування та розвитку персоналу, що свідчить про ознаки реалізації реактивної та частково превентивної кадрової політики. Мінімально унормовані соціально-трудова відносини у Колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

#### **3.1 Формування стратегії розвитку підприємства як цільового орієнтиру удосконалення системи управління персоналом**

Основні проблеми управління вітчизняними садівничими підприємствами на сучасному етапі, на думку основних операторів ринку, це низькі закупівельні ціни на плодову продукцію від її оптових покупців та високі ціни на хімічно-отруйні та добривні матеріали, необхідні для вирощування продукції.

Голова Корпорації «Вінницясадвинпром» Анатолій Семенюк повідомляє про готовність садівничих підприємств – учасників Корпорації викорчувати яблуневі сади через нерентабельність їх вирощування, зокрема у 2021 році. Причин такого становища є декілька:

- 1) травневі заморозки в період квітнення фруктових дерев, що стають традиційними останні роки;
- 2) загальне підвищення середньорічних температур спричиняє активізацію розмноження комах-шкідників, що зумовлює необхідність збільшення частоти та обсягів обприскування плодових дерев дорогими отрутохімікатами;
- 3) втрата традиційних ринків збуту продукції: Росії, Білорусі, Казахстану через геополітичні причини та низький попит на європейських ринках через гарний врожай в європейських країнах;
- 4) низька купівельна спроможність вітчизняних споживачів, зумовлена низьким рівнем доходів. [41]

В таких умовах настає нагальна потреба переорієнтації стратегічного управління садівничими підприємствами. О.С. Тупчії в своїй статті доводить, що єдиний шлях успішного розвитку вітчизняного садівництва – це інтенсифікація виробництва, заснованої на досягненнях науки та техніки за



рахунок інноваційно-інвестиційних та неінвестиційних чинників. До першої групи – інноваційно-інвестиційних чинників належать:

- новітні досягнення в селекції, системі живлення, захисту рослин;
- використання високоврожайних сортів багаторічних насаджень
- меліорація, хімізація та зрошення;
- комплексна механізація та автоматизація виробництва на основі сучасних систем машин;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- впровадження новітніх енерго- та ресурсощадних технологій виробництва продукції садівництва.

До чинників інтенсифікації виробництва у садівництві, що не потребують інвестицій, належать:

- формування високоефективних виробничих організаційних структур;
- впровадження науково-обґрунтованих, екологічних систем ведення в садівництві;
- вдосконалення форм власності та господарювання;
- поглиблення спеціалізації та формування оптимального рівня кооперації;
- вдосконалення організації праці. [42]

Для стратегічного планування діяльності ПрАТ «Сад України» можна застосувати метод SWOT-аналізу та провести декілька стратегічних сесій, на яких персонал має проаналізувати сильні та слабкі сторони власного підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Проект проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Сад України», здійсненого за результатами аналізу підприємства, наведеного у розділі 2, а також вивчення доступних в мережі публікацій науковців та практики зі стану та перспектив розвитку садівництва в Україні, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ПрАТ «Сад України»

<b>Сильні сторони (strong)</b>	<b>Можливості (opportunities)</b>
Сприятливі природно-кліматичні умови для ведення діяльності (родючі ґрунти, клімат, кількість сонячних днів, тощо)	Експорт продукції на ринки Європи, Азії (Гонконг, Сингапур, ОАЕ, Індія, Малайзія, Бангладеш)
Наявність посівних площ, угідь	Зростання попиту на сушені продукти – фруктові та овочеві чіпси
Наявність власного цеху протехпереробки продукції	Зниження рівня самозабезпеченості населення плодами, ягодами та виноградом
Наявність персоналу	Підвищення інтересу споживачів до правильного харчування
Напрацьовані господарські зв'язки	Державна підтримка садівництва - відшкодування:
Облікова політика	1) 80% витрат на придбання садивного матеріалу;
Висока фінансова стійкість та незалежність	2) 50% витрат на проведення робіт та придбання матеріалів для спорудження шпалер і встановлення систем краплинного зрошення;
	3) 30% витрат на закупівлю техніки, механізмів та обладнання (зокрема іноземного виробництва, які не виробляються в Україні).
Наявність сільськогосп. техніки, сховищ	Відкриття ринку землі
Наявність пасіки	Потенціал зростання попиту на український натуральний мед (у 2020 році з квітня по грудень на 25% - до 1,94 долл. США / кг)
<b>Слабкі сторони (weaknesses)</b>	<b>Загрози (threats)</b>
Залежність від оптових цін на внутрішньому ринку, недиверсифіковані канали продажу продукції	Розширення площ яблуневих садів в Україні, Молдові, Росії, Білорусі, Грузії, Узбекистані, Таджикистані, Киргизстані, Казахстані, Китаї
Відсутність системи прогнозування та планування продажів, експорту продукції	Зменшення попиту всередині країни та падіння цін через скорочення населення та низькі рівні доходів
Відсутність фахівців з зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу, персоналу	Зниження оптових цін на продукцію через збільшення експорту з країн Європи та Китаю
Застарілість персоналу, невисокий рівень мотивації персоналу	Зростання цін на отрутохімікати, мінеральні добрива
Відсутність стратегії управління персоналом	Зростання цін на паливно-мастильні матеріали
Неефективне використання наявних грошових активів, незалучення кредитів та інших інвестиційних ресурсів	Зменшення резерву людських ресурсів на ринку праці через звужене відтворення населення та міграцію за кордон, урбанізацію
Непрогресивні методи управління підприємством	Зростання рівня мінімальної заробітної плати, інфляції
Слабка система управління персоналом, слабка корпоративна культура	Згорання державної підтримки галузі
Значне моральне зношення основних засобів	Нестабільність погодно-кліматичних умов
Недостатність площ плодово- та овочесховищ	Недостатність кваліфікованих кадрів

Джерело: самостійна розробка автора на основі аналізу джерел [41] – [53]

Умовою ефективного стратегічного планування є висока компетентність персоналу, зокрема, управлінського. Саме політика вищого керівництва визначає успішність суб'єкта господарювання.

Сьогодні аналізоване підприємство орієнтоване на продаж продукції виключно на внутрішньому ринку, а тому потерпає від низьких цін, спричинених необмеженим імпортом та збільшенням площ садів у регіоні. На світовому ринку ціни є більш стабільними та прогнозованими, тому особливо важливо правильно оцінити можливості зовнішнього середовища, які стосуються напрацювання нових ринків збуту продукції – експорт, зокрема у платоспроможні країни Азії та Близького Сходу: Сингапуру, Гонконгу, ОАЕ, Індію, Малайзію, тощо, а також щодо застосування нових прогресивних технологій у садівництві, які пропонуються, зокрема, Інститутом садівництва Національної академії наук України, іншими провайдерами технологій, насінневого матеріалу та саджанців. Надзвичайно перспективним може стати використання діджитал-технологій оперативного аналізу стану ґрунтів: даних щодо кислотності та вмісті органіки. Для цього в активі організації мають бути молоді висококваліфіковані кадри з агрономічною освітою та маркетингологи.

Відповідно до проведеного SWOT-аналіз ПрАТ «Сад України» заходами стратегічного розвитку з використання можливостей зовнішнього середовища є:

1. Диверсифікація виробництва відповідно до прогнозів врожаю на плодово-ягідну продукцію всередині країни та в країнах Європи, ОАЕ, Гонконгу, Сингапуру.

2. Отримання ліцензії на експорт плодової продукції. Виконання міжнародних фітосанітарних вимог, отримання міжнародних сертифікатів продукції.

3. Впровадження нових сортів для просування на азійський ринок (з тривалішим терміном зберігання) - «Фуджі», «Роял Гала», «Гала», «Гренні Сміт» за рахунок державної підтримки садівництва.

4. Збільшення виробництва меду, який має високий експортний потенціал.



5. Розробка та реалізація стратегії управління персоналом, спрямованої на відкриття нових ринків збуту продукції, інтенсифікацію садівництва, оновлення персоналу.

6. Доукомплектація системи управління персоналом необхідними підсистемами.

7. Оновлення персоналу, методів управління підприємством.

8. Запровадження інноваційних технологій вирощування сільськогосподарської продукції, спрямованих на підвищення врожайності, економію добрив, агрохімікатів, поливної води та паливно-мастильних матеріалів за рахунок державної підтримки галузі – відшкодування 80% витрат на придбання садивного матеріалу.

9. Посилення автоматизації ручних та напівмеханізованих робіт, особливо збиральних, за рахунок державної підтримки – відшкодування 30% витрат на закупівлю техніки, механізмів та обладнання (зокрема іноземного виробництва, які не виробляються в Україні).

10. Впровадження лінії виробництва фруктових та ягідних чипсів, їх пакування та продажу. Обладнання для сушки фруктів коштує 150-190 тис грн, за годину здатний переробляти від 1000 до 6000 кг за добу, вихід готової продукції 15-20%, яка не потребує зберігання у холодильниках. [52], [53],

Для того, щоб успішно реалізувати окреслені стратегічні завдання, потрібно розробити стратегію управління персоналом (кадрову стратегію), яка забезпечить формування інноваційних середовищ, здатних продукувати та впроваджувати інновації.

### **3.2. Формування кадрової стратегії та розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом**

В монографії В.М. Брича та інших, доведено, що на більшості вітчизняних аграрних підприємствах, крім великих, таких як Агрохолдинг «МРІЯ» та ПАП «Агропродсервіс» система управління персоналом не є до кінця сформованою, напрями діяльності не є чітко структурованими, а стаття

витрат на персонал, в умовах інтенсивної механізації, здебільшого трактується менеджерами як дієва стаття економії коштів. [54, С.141] Це підтверджується і результатами проведеного аналізу системи управління ПрАТ «Сад України».

Стратегія управління персоналом має будуватись за принципом вертикальної інтеграції – відповідності генеральній стратегії розвитку підприємства та вимогам й викликам зовнішнього середовища.

В цілому ж стратегія управління персоналом має за системою Пфєффера має складатися з семи напрямів:

1. Гарантії зайнятості: організація має уникати негайного звільнення персоналу у разі економічного спаду, перебоїв у виробництві чи реалізації продукції або внаслідок помилок вищого керівництва, що лежать поза компетенціями співробітників. Ця умова є аксіомою в умовах нової економіки, спрямованої на залучення та відбір найкращого персоналу, коли стає не вигідно інвестувати в людські ресурси, якщо організація не зможе забезпечити їх стабільну зайнятість.

2. Конкурсний найм, що передбачає чіткого визначення критеріїв відбору – ключових компетентностей, які очікуються від працівників на кожній роботі. Перевага має надаватися людям з потрібними організацій якостями, мотивацією, цінностями та внутрішніми прагненнями, які максимально співпадають з баченням організації.

3. Самокеровані команди, які більше підходять для нового креативного покоління молоді. Подібні команди, сприймаючи стратегічні та тактичні задачі як власні, створюють системи колегіального контролю, змінного лідерства, самоорганізації, дають можливість напрацьовувати та реалізовувати інноваційні ідеї.

4. Високий рівень оплати за результатами праці, що має забезпечити окупність індивідуальних та суспільних інвестицій у формування високого рівня кваліфікації та компетентності. Оплата праці при цьому має залежати від результатів індивідуальних / командних / загальногосподарських результатів праці, рівня індивідуальної кваліфікації.

5. Навчання, спрямоване на опанування нових технологій, методів роботи, а також підвищення мотивації, розвиток необхідних ділових та особистісних якостей – все, що буде сприяти творчій, науковій, інноваційній діяльності персоналу.

6. Скорочення відмінностей у статусі працівників – передумова ефективних інноваційних середовищ, в яких мають вільно продукуватися та реалізовуватися ідеї.

7. Обмін інформацією – важлива умова високоефективних робочих систем. Обмін інформацією з питань фінансової ефективності та ділових стратегій символізує ступінь довіри до працівників, з одного боку, та сприяє більшому залученню працівників у діяльність організації. [27, С.31]

Під час розробки стратегії управління персоналом слід зважати як на визначені пріоритети, програмні заходи генеральної стратегії розвитку підприємства, так і на стан зовнішнього середовища (передусім, ринку праці; професійних, життєвих та міграційних намірів молоді, тощо), так і на поточний стан розвитку системи управління персоналу, особливості поточної кадрової політики.

Слід враховувати, що загальною тенденцією в демографічному вимірі є скорочення чисельності сільського населення – так, чисельність сільського населення протягом останніх 10 років скоротилась на 11,6%, тоді як міського – на 7,6%. І хоча пандемія знизилі темпи відтоку сільської молоді майже в 2 рази, однак, це явище скоріше тимчасове, а по-друге, мігрує продуктивна молодь: вікова група 15–19 років сформувала в 2019 р. 43% від’ємного міграційного сальдо сільського населення, яке становило 11 тис осіб за рік. [55, С.8]

Крім того, більшість молодих людей обирають вищу освіту (частка молоді віком 30–34 роки, які мали вищу освіту, у 2018 р. становила 68,3%), найбільше віддаючи у 2021 році наступні спеціальності:

Філологія – 59 202 заяви;

Право – 58 824 заяви;



Менеджмент – 49 929 заяви;

Комп'ютерні науки – 47 172 заяви;

Середня освіта – 34 993 заяви;

Журналістика – 43 726 заяви;

Інженерія програмного забезпечення – 33 676 заяви;

Психологія – 31 362 заяви;

Маркетинг – 28 847 заяви;

Економіка – 28 128 заяви. [56, С.20], [57]

Найбільш популярними серед вступників закладів професійної (професійно-технічної) освіти у 2019 році були такі професії: водій автотранспортних засобів, кухар, тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісгосподарського) виробництва, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, електрогазозварник, кондитер, перукар (перукар-модельєр), слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування, електрозварник ручного зварювання, кравець тощо. [56, С.20]

За таких умов підприємству галузі сільського господарства не можна розраховувати на легке залучення персоналу, особливо некваліфікованому персоналу, тому слід якомога швидше здійснювати автоматизацію ручних робіт та посилювати власний HR-імідж на ринку праці в напрямку підвищення престижності роботи на підприємстві. За результатами опитування старшокласників, що проживають у сільській місцевості, 90% з них прагнуть поїхати в місто, а основною причиною, яка б залишила їх у селі – була б наявність доброї, високооплачуваної роботи. [58, С.46-48]

З огляду на такі умови зовнішнього середовища підприємству доцільно розробити стратегію управління персоналом, баченням якої буде: *найкращий роботодавець в Піщанській громаді для компетентних працівників у сучасному сільськогосподарському виробництві.*

За методом бенчмаркінгу можна взяти досвід британської мережі ферм з вирощування ягід «преміум сегменту» Hall Hunter, які, незважаючи на загальний відхід економіки Британії від садівництва та ягідництва, змогли

створити сучасне підприємство та стати привабливим для працівників роботодавців на основі спільних цінностей: винахідливість, пристрасть та новаторство. Ці цінності реалізуються, зокрема, у впровадженні передових технологій в галузі, які дозволяють, наприклад, вирощувати полуницю на відстані 1,6 м від землі, що дозволяє, по-перше забезпечувати сухіше середовище для вирощування, а по-друге, легкість збирання врожаїв працівниками. [59]

Значні зусилля компанії йдуть на селекцію сортів, які забезпечують кращі смакові властивості, величину ягід, кращу стійкість до змін погодних умов, довші сезони для різних культур тощо, щоб забезпечити вищу продуктивність виробництва та більшу прибутковість бізнесу. Це дозволяє створити особливі привабливі для працівників умови трудового життя:

- рівень заробітної плати на становить 414 фунтів стерлінгів на тиждень, що на 5% вище за мінімальну заробітну плату;
- можливість самостійно обирати обсяг робочого часу, більша оплата за понаднормові години роботи (10,9 фунтів стерлінгів за годину у порівнянні зі звичайною оплатою 8,72 фунтів стерлінгів), тому більшість сезонних робітників обирають роботу 6 днів на тиждень по 8 годин; [59]
- адміністрування виплат податків та виплат за схемою Brexit покриваються компанією;
- надання можливості проживання за доступною ціною (50 фунтів стерлінгів на тиждень) в одному з кемпінгів ферми, обладнаних необхідними меблями, технікою, WiFi, магазином та їдальнею;
- надання безкоштовного транспорту до навколишніх міст та супермаркетів;
- організація одноденних поїздок на ринки, спортивні турніри, вечірки та барбекю;
- можливості для дозвілля теж організовані: на кожній з трьох ферм компанії є футбольне та волейбольне поля, на фермі Хітлендс є тенісний корт

та басейн, на фермах Тюслі та Шіплєндс є ігрові кімнати, а в Тюслі – тренажерний зал;

- працівники забезпечуються спецодягом та відчують себе членами однієї команди. [59]

Подібний досвід мають і вітчизняні садівничі підприємства: ФГ «Гадз», «Райз-Максимко» та ін.

Відповідно до розробленої у розділі 1 даної роботи, моделі системи управління персоналом, сформуємо стратегічні заходи удосконалення системи управління персоналом (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Стратегічні заходи удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Сад України»

Елементи підсистеми УП	Стратегічні заходи удосконалення системи управління персоналом	Очікуваний результат
1	2	3
<i>Адаптувальна підсистема УП</i>		
Моніторинг ринку праці	1. Розробка методичного інструментарію моніторингу ринку праці. 2. Впровадження моніторингу ринку праці на початок сезонних весняних підготовчих рекультиваційних робіт та сезонних осінніх збиральних робіт.	1. Інструкція з проведення моніторингу ринку праці. 2. Наявність інформації на початок сезонів: - вільна робоча сила Піщанської громади; - рівні заробітних плат у галузі за професіями (роботами); - міграційні наміри населення (один раз на рік)
Аудит персоналу	Розробка методичного інструментарію та проведення річного аудиту персоналу	Проведення аудиту персоналу та надання один раз на рік перед Загальними зборами учасників товариства за напрямками: - аудит кадрового ядра та забезпеченості сезонних робіт працівниками; - аудит структури та ефективності витрат на персонал; - аудит робочих місць за умовами та важкістю праці; - аудит винагород; - аудит навчання персоналу



Профорієнтація та HR-бренд	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка елементів бренду Товариства.</li> <li>2. Ребрендинг корпоративного сайту Товариства. Створення там розділу «Праця в ПрАТ «Сад України»</li> <li>3. Формування інформаційної частини бланку оголошення про роботу на підприємстві.</li> <li>4. Створення брендovаних інформаційних сторінок Товариства в соціальних мережах: Facebook, Instagram.</li> <li>5. Посилення співпраці із закладами середньої, професійної та вищої освіти регіону, центром зайнятості з питань профорієнтації.</li> <li>6. Вивчення напрямів розвитку HR-бренду Товариства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затверджений макет логотипу (емблеми) Товариства, дизайну фірмового стилю одягу.</li> <li>2.1. Ребрендований офіційний сайт Товариства.</li> <li>2.2. Змістовно наповнений розділ сайту «Праця в ПрАТ «Сад України».</li> <li>3. Шаблон інформаційного блоку стандартного оголошення про вакансію на підприємстві.</li> <li>4. Брендovані сторінки товариства, на які підписані працівники та їх коло друзів.</li> <li>5.1. Проведення профорієнтаційних екскурсій для школярів, учнів професійних училищ, студентів ЗВО на підприємство, участь у районних та регіональних профорієнтаційних заходах.</li> <li>5.2. Залучення студентів на практику та стажування в Товаристві.</li> <li>5.3. Участь у ярмарках вакансій, що проводяться центром зайнятості.</li> <li>6. Вихідні анкети звільнюваних працівників</li> </ol>
Адаптація персоналу до змін	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження практики щорічного стратегічного планування та звітування.</li> <li>2. Розробка типового трудового договору з сезонними працівниками.</li> <li>3. Визначення переліку тимчасових (проектних) позицій для виконання робіт на умовах цивільно-правових договорів: веб-розробника; дизайнера, аудитора тощо.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Положення про Корпоративне управління із закріпленими нормами звітування та стратегічного планування.</li> <li>1.2 Проведення зборів трудового колективу з перед початком сезону.</li> <li>1.3. Проведення щотижневих виробничих нарад.</li> <li>2. Укладання договорів про сезонні роботи.</li> <li>3. Укладання договорів на виконання разових (проектних) робіт.</li> </ol>
Розвиток корпоративної культури	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення стратегічних сесій з кадровим ядром Товариства з розробки елементів ідеологічних засад Товариства.</li> <li>2. Запровадження корпоративних свят.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дескриптивізовані місія, стратегічні наміри, цінності Товариства, правила та норми поведінки, а також артефакти культури: логотип, історія,</li> </ol>

		<p>легендарні особистості, символи, традиції, обряди, свята, гасла.</p> <p>2. Затверджений Етичний Кодекс товариства.</p> <p>3. Проведення Свята збору врожаю (останній тиждень жовтня)</p>
Оптимізація персоналу	<p>1. Розробка методологічного інструментарію науково обґрунтованого планування персоналу.</p> <p>2. Введення до штатного розпису посади інженера з організації та нормування праці</p>	<p>1. Технологічна схема планування персоналу.</p> <p>2. Періодичне відстеження рівня виконання норм праці.</p> <p>3. Розрахунки економії трудовитрат внаслідок техніко-технологічних змін у роботах.</p> <p>4. Встановлення та перегляд норм та нормативів з праці</p> <p>5. Розроблені пропозиції щодо лізингу персоналу, виведення робіт на аутсорсинг.</p>
Управління конфліктами	<p>1. Включення анти дискримінаційних, антибулінгових положень, положень культури спілкування, управління та праці в Етичному кодексі</p> <p>2. Налагодження зворотнього зв'язку з працівниками</p> <p>3. Розробка нормативного забезпечення вирішення трудових спорів</p>	<p>1. Наявність в Етичному кодексі зобов'язань керівництва Товариства (та наглядової ради) протидіяти дискримінаційним проявам, булінгу, переслідуванням, сексуальним домаганням на роботі.</p> <p>2. Створення скриньки анонімних звернень працівників до керівництва Товариства.</p> <p>3. Моніторинг соціально-психологічного клімату в первинних колективах.</p> <p>4. Доповнення Колективного договору положеннями, що унормовують розгляд та вирішення трудових спорів.</p>
<b>Функціональна підсистема</b>		
Планування праці та персоналу	Розробка методичного забезпечення щоквартального плану з праці та персоналу	<p>1. Наявність розрахунків прогнозної трудомісткості садівничих та сільськогосподарських робіт на квартал.</p> <p>2. Наявність прогнозів вибуття персоналу</p> <p>3. Наявність розрахунків необхідної додаткової чисельності на запуск нових ліній (зокрема, сушильної).</p> <p>4. Наявність плану набору / вивільнення персоналу за професіями та роботами</p>
Аналіз та опис	1. Формування корпоративної моделі	1. Наявність ретельно описаної та

робіт	компетентностей. 2. Визначення складу кадрового ядра Товариства. 3. Проведення аналізу робіт за посадовими позиціями кадрового ядра.	візуалізованої Корпоративної моделі компетентностей. 2. Наявність затверджених профілей компетентностей на позиції кадрового ядра.
Залучення персоналу	1. Розширення джерел пошуку молодих працівників за рахунок соціальних мереж та месенджерів, корпоративного сайту, публікації оголошень про набір сезонного персоналу в районних та обласних ЗМІ. 2. Співпраця з центром зайнятості для залучення персоналу. 3. Налагодження співпраці з рекрутинговими агенціями для залучення ключових працівників (агрономів-технологів, маркетолога, спеціаліста з веб-розробки). 4. Запровадження HR-аналітики рекрутингу	1. Збільшення значення «воронки підбору персоналу» - числа кандидатів на вакансію. 2. Заповнення ключових позицій високо компетентним персоналом. 3. Наявність аналітики за основними показниками залучення: - кількість кандидатів на одну вакансію кадрового ядра; кількість кандидатів на одну вакансію з периферії (сезонні, тимчасові робітники); - швидкість закриття вакантної позиції з кадрового ядра та периферії; - ефективність джерел пошуку персоналу; - ефективність витрат на рекрутинг персоналу.
Відбір персоналу	1. Застосування профілей посад та моделі компетенцій у відборі персоналу. 2. Розробка методологічного інструментарію процедури відбору персоналу. 3. Навчання працівників кадрового ядра методиці та технологіям відбору персоналу: проведення поведінкових інтерв'ю, конструювання пробних робіт.	1. Профілі посад з підібраними засобами перевірки рівня розвитку компетентностей кандидатів на вакантні посади. 2. Положення про відбір персоналу. 3. Сформована у керівників компетентність з відбору лінійного персоналу.
Наймання персоналу	Автоматизація кадрового діловодства	Зменшення помилок у кадровому обліку, нарахуванні сум заробітної плати та компенсацій, поданні звітності до Податкової служби, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування, Фонд інвалідів, Державну службу зайнятості, тощо
Адаптація персоналу	1. Запровадження програми адаптації новачка з закріпленням наставника 2. Впровадження анкет ефективності адаптації	1. Затверджені Програми адаптації керівника, спеціаліста, робітника, сезонного працівника. 2. Винесення кадрових рішень за аналізом анкети ефективності адаптації
Управління умовами та охороною	1. Проведення атестації робочих місць за умовами та тяжкістю праці. 2. Впровадження ергономічної та	Поліпшення безпеки та умов праці працівників, зниження класу умов праці та ступеня важкості робіт



праці	безпекової експертизи інноваційних проектів, раціональних пропозицій, технологічних нововведень.	
Управління ефективністю праці	<p>1. Запровадження автоматизованої системи збирання даних щодо щоденного виробітку (збору врожаю, інших сільськогосподарських та садівничих робіт) через оперативне подання даних засобами мобільного застосунку.</p> <p>2. Щомісячний аналіз продуктивності праці, індексів зростання середньої заробітної плати та коефіцієнту їх співвідношень.</p> <p>3. Щорічний моніторинг виконання інноваційних програм та планів, стратегії розвитку Товариства</p>	<p>Щомісячна аналітика продуктивності праці з пропозиціями задіяння резервів її зростання</p> <p>Щорічна аналітика виконання інноваційних планів, стратегічних завдань</p>
Оцінювання персоналу	Запровадження щорічної оцінки працівників з числа кадрового ядра на основі моделі та профілей компетентностей, даних системи управління ефективністю.	Проведення щорічного оцінювання ключових працівників кадрового ядра, яким встановлюються робочі цілі на плановий період та оцінюється їх досягнення
Мотивування персоналу	<p>1. Впровадження ефективних систем оплати праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- комісійних для працівників продажу продукції та експортних операцій;</li> <li>- відрядних — для сезонних працівників;</li> <li>- почасово-преміальних (для операційного персоналу: бухгалтерів, інспектора з кадрів, інженера з організації та нормування праці; ремонтників, бригадирів садівничих бригад тощо)</li> <li>- факторно-критеріальних (для агрономів та садоводів, пасічників)</li> <li>- акордної — для веб-розробника, аудиторів, керівників інноваційних проектів.</li> </ul> <p>2. Запровадження системи трудового суперництва.</p> <p>3. Розробка соціальних пакетів 2 рівнів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для сезонного персоналу;</li> <li>- для кадрового ядра.</li> </ul> <p>4. Заохочення раціоналізаторських пропозицій персоналу.</p>	<p>Положення про оплату та стимулювання праці</p> <p>Положення про соціальний пакет</p> <p>Розробка преміального положення за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції</p>
Розвиток персоналу	<p>1. Створення умов для фінансового забезпечення розвитку персоналу</p> <p>2. Планування програм навчання, підвищення кваліфікації працівників з числа кадрового ядра на основі</p>	<p>1. Фіксування в стратегії Товариства частки балансового прибутку, що спрямовується на навчання та розвиток персоналу.</p> <p>2. Щорічний план навчання та</p>

	щорічного оцінювання персоналу. 3. Запровадження програм дуальної освіти разом сільсько-господарськими закладами професійної освіти та ВНАУ	розвитку персоналу. 3. Участь у профільних виставках садівництва, бджільництва на регіональному, національному та європейському рівні
Управління соціальним розвитком	1. Підтримка соціальної інфраструктури для сезонного персоналу. 2. Організація культурного та спортивного дозвілля працівників. 3. Створення системи соціальних допомог для підтримки працівників у кризових життєвих ситуаціях	1. Наявність тимчасового житла для сезонних працівників. 2. Наявність програми спортивних змагань та культурного відпочинку до кожного сезону. 3. Наявність програм матеріальних допомог працівникам.
Управління вивільненням персоналу	1. Прогнозування обсягів необхідного абсолютного та відносного вивільнення персоналу. 2. Планування ротацій та кар'єрного зростання. 3. Вивільнення персоналу на основі аналізу результатів щорічного оцінювання.	1. Прогноз вивільнення персоналу 2. План кадрових ротацій 3. Адміністрування звільнень та проведення вихідних інтерв'ю

*Джерело: самостійна розробка автора*

Як видно зі змісту табл. 3.2, умовою реалізації багатьох із запропонованих заходів є розробка та впровадження корпоративної моделі компетенцій, в основі якої закладаються корпоративні цінності, бачення та місія організації.

Крім того, переорієнтація Товариства на інноваційний стратегічний розвиток передбачає необхідність переосмислення ролі ключових працівників – драйверів інноваційних зрушень у виробництві та управлінні. Важливим завданням на цьому шляху є залучення деяких висококваліфікованих спеціалістів з наявністю сучасних професійних компетентностей:

- менеджера з маркетингу;
- менеджера з персоналу;
- менеджера із зовнішньоекономічної діяльності;
- інженера-програміст з навичками веб-розробки.

Перед кожним з цих фахівців мають бути поставлені чіткі експертні завдання, передбачені в табл. 3.2. Більшість цих завдань експертно-методологічного характеру: аналіз проблем, розробка бізнес-процесів на

сучасному рівні, організаційних документів (Положень, Інструкцій, Шаблонів договорів, Анкет, Опитувальників, тощо), однак для підтримки ефективного функціонування створених систем управління персоналом, збутовою, експортною діяльністю можна залучити та навчити молодих фахівців.

Ключовими завданнями менеджера з маркетингу в ПрАТ «Сад України»:

- проведення маркетингових дослідження ринку фруктів, овочів, зерняткових, меду, продуктів із них;
- пошук нових ринків збуту продукції Товариства;
- проектування нових видів продукції та її пакування;
- реалізація стратегії ребрендингу Товариства та його продукції;
- розробка рекламної політики;
- диференціація та оптимізація каналів продажів продукції
- прогнозування попиту на продукцію Товариства, формування асортиментної політики;
- збільшення повторних контрактів з системними роздрібними мережами.

Ключові завдання менеджера з персоналу на етапі удосконалення системи управління персоналом, передбачені в табл.3.2. Подальші регулярні обов'язки менеджера з персоналу полягають у наступному:

- участь у щорічному плануванні чисельності персоналу, аналізі трудомісткості та продуктивності праці персоналу;
- участь в організації стратегічних сесій, звітуванні про реалізацію стратегічних завдань;
- участь в організаційному проектуванні, плануванні та проведенні кадрових ротацій;
- проведення щорічних моніторингів ринку праці, розробка цінових пропозицій за рівнем оплати праці;
- розвиток профорієнтаційних та наукових зв'язків зі школами Піщанського району, закладами професійної (професійно-технічними) освіти загального та аграрного спрямування, Вінницьким національним аграрним університетом;



- проведення профорієнтаційних заходів на підприємстві та поза ним;
- організація залучення персоналу: змістовне наповнення розділу сайту, присвяченого питанням роботи та кар'єри в Товаристві, на сторінках Товариства в соціальних мережах, розміщення оголошень про вакансії в засобах масової інформації, групах пропозиції роботи в Viber, Telegram, в особистому кабінеті роботодавця в Центрі зайнятості;
- організація залучення та підбору сезонних працівників;
- організація проведення відбіркових процедур: співбесід, тестувань, перевірки якості виконання пробних (тестових) робіт, стажувань відповідно до критеріїв, закладених в профілях посад;
- організація адаптаційних процесів: створення індивідуальних програм адаптації, призначення наставників, контроль процесу та результатів адаптації нових працівників;
- контроль трудової дисципліни, застосування заходів адміністративного соціально-психологічного впливу на порушників дисципліни;
- адміністрування соціальних пакетів: призначення, аналіз ефективності;
- організація щорічного оцінювання персоналу;
- щорічне планування професійного розвитку персоналу відповідно до результатів щорічного оцінювання, організація та контроль підвищення кваліфікації персоналу;
- перевірка виконання працівниками умов преміювання відповідно до Положення про оплату та стимулювання праці, внесення пропозицій щодо удосконалення мотиваційних систем;
- щорічне планування культурно-оздоровчих заходів (перед початком сезону), організація їх проведення;
- вивчення соціально-психологічного клімату в трудових колективах, допомога у вирішенні конфліктів, формуванні ефективних команд;
- участь у вирішенні питань надання працівникам матеріальної допомоги у передбачених Колективним договором випадках;
- проведення вихідних інтерв'ю зі звільнюваними працівниками.

Спробуємо оцінити потребу у введенні штатної посади менеджера з персоналу. Для цього скористаємося формулою Розенкранца (для варіанту проектування робіт):

$$\text{Ч}_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{н.р.ч}} \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість видів організаційно управлінських робіт, що визначають функціонал фахівця (у даному випадку менеджера за персоналу);

$m_i$  – середня кількість дій (переговорів, дзвінків, розрахунків, співбесід, комунікацій тощо) в рамках  $i$ -того виду організаційно-управлінських робіт за встановлений проміжок часу (у даному випадку – за рік);

$t_i$  – час, необхідний для виконання одиниці  $m$  в рамках  $i$ -го організаційно управлінського виду робіт;

$T$  – номінальний фонд робочого часу фахівця на рік, згідно трудового договору;

$t_p$  – час на різні інші види робіт, які неможливо врахувати у попередніх (планових) розрахунках;

$K_{\text{н.р.ч.}}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу, що у свою чергу визначається за формулою:

$$K_{\text{н.р.ч}} = K_{\text{доп.р}} \times K_o \times K_{\text{п.}} \quad (3.2)$$

де  $K_{\text{доп.р}}$  – коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи, раніше не враховані у часі, необхідному на певні процеси  $m_i \times t_i$ ; перебуває в межах від 1,2 до 1,4;

$K_o$  – коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок працівників протягом робочого дня; встановлюється на рівні 1,12;

$K_{\text{п.}}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову; встановлюється, як правило, на рівні 1,12.

Проведемо розрахунок за формулою Розенкранца, експертним методом обрахувавши витрати часу на виконання робіт за визначеним раніше функціоналом менеджера за персоналу. Експерти, що визначали тривалість виконання робіт: практикуючі менеджери з персоналу та рекрутери.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку трудомісткості організаційно-управлінських робіт менеджера з персоналу

Види організаційно-управлінських робіт, що визначають функціонал фахівця (n)	Середнє число дій в рамках і-того виду робіт за рік) - $m_i$	Час виконання дії $m$ для і-го виду робіт ( $t_i$ ), годин
участь у щорічному плануванні чисельності персоналу, аналізі трудомісткості та продуктивності праці персоналу;	56	3
участь в організації стратегічних сесій, звітуванні про реалізацію стратегічних завдань;	2	8
участь в організаційному проектуванні, плануванні та проведенні кадрових ротацій;	2	7
проведення щорічних моніторингів ринку праці, розробка цінових пропозицій за рівнем оплати праці;	2	20
розвиток профорієнтаційних та наукових зв'язків зі школами Піщанського району, закладами професійної (професійно-технічними) освіти загального та аграрного спрямування, Вінницьким національним аграрним університетом;	57 (15 шкіл; 3 училища, 1 ЗВО) по 3 контакти на рік	0,3
проведення профорієнтаційних заходів на підприємстві та поза ним;	15	4
організація залучення персоналу: змістовне наповнення розділу сайту, присвяченого питанням роботи та кар'єри в Товаристві, на сторінках Товариства в соціальних мережах, розміщення оголошень про вакансії в засобах масової інформації, групах пропозиції роботи в Viber, Telegram, в особистому кабінеті роботодавця в Центрі зайнятості;	60	0,5
організація залучення та підбору сезонних працівників;	144	0,2
організація проведення відбіркових процедур: співбесід, тестувань, перевірки якості виконання пробних (тестових) робіт, стажувань відповідно до критеріїв, закладених в профілях посад;	$210 \cdot 0,34 = 71,4$ (розрахунок від рівня плинності кадрів)	3
організація адаптаційних процесів: створення індивідуальних програм адаптації, призначення наставників, контроль процесу та результатів адаптації нових працівників;	71,4	2
адміністрування соціальних пакетів: призначення, аналіз ефективності;	66	1
організація щорічного оцінювання персоналу	66	2
щорічне планування професійного розвитку персоналу відповідно до результатів щорічного оцінювання, організація та контроль підвищення кваліфікації персоналу;	66	3
перевірка виконання працівниками умов преміювання, внесення пропозицій з удосконалення мотиваційних систем;	66	0,2
щорічне планування культурно-оздоровчих заходів (перед початком сезону), організація їх проведення;	10 заходів	16
проведення вихідних інтерв'ю зі звільнюваними працівниками	71,4	0,5
Всього, годин	1175,8	

Джерело: самостійна розробка автора



За результатами проведених за даними табл. 3.3 розрахунків визначено загальну трудомісткість регулярних дій менеджера за персоналу на рік: 1175,8 годин.

Розрахуємо коефіцієнт необхідного розподілу часу, що у свою чергу визначається за формулою 3.2, прийнявши середнє значення  $K_{\text{доп.р}}$ :

$$K_{\text{н.р.ч}} = K_{\text{доп.р}} \times K_o \times K_{\text{п}} = 1,3 \times 1,12 \times 1,12 = 1,63$$

Розрахуємо номінальний фонд робочого часу менеджера з персоналу за даними наведеними в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Дані для розрахунку номінального фонду робочого часу менеджера з персоналу

Показники для розрахунку	Значення
1. Календарний фонд робочого часу на рік, днів	365
2. Кількість вихідних на рік за 5-денного робочого тижня, днів	110
3. Кількість святкових та неробочих днів на рік, згідно ст. 73 Кодексу законів про працю України	11
4. Тривалість щорічної оплачуваної відпустки, днів	24
5. Номінальний річний фонд робочого часу, днів (п.1 – п.2 – п.3 – п.4)	220
6. Тривалість робочого дня, годин	8
7. Номінальний річний фонд робочого часу, годин	1760

Розрахуємо нормативну чисельність менеджерів з персоналу для ПрАТ «Сад України», підставивши попередньо отримані значення оперантів у формулу (3.1):

$$\text{Ч}_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{н.р.ч}} = \frac{1175,8}{1760} \times 1,63 = 1,09 \text{ шт. одиниць}$$

Таким чином, введення до штатного розпису посади менеджера з персоналу є організаційно обґрунтованим.

### 3.3 Розробка моделі корпоративних компетенцій персоналу

Як було зазначено раніше в табл.3.2, реалізація заходів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Сад України» ґрунтується на корпоративній моделі компетенцій.

Це підтверджується й думками науковців. Так, О.І. Чуланова підкреслює консолідуючу роль моделі компетентностей персоналу, яка є методологічним підґрунтям:

- планування персоналу (аналіз робочих місць та розробку посадових інструкцій);
- рекрутингу (визначення критеріїв підбору та відбору кандидатів);
- адаптації персоналу (розробку стандартів виконання роботи);
- використання персоналу (визначення критеріїв оцінювання діяльності персоналу);
- оцінювання персоналу. робота з кадровим резервом (визначення критеріїв оцінювання якісних характеристик та критеріїв формування кадрового резерву);
- навчання та розвитку персоналу (визначення вимог до програм навчання і розвитку);
- управління кар'єрою (формування траєкторії розвитку кар'єри);
- мотивації та стимулювання персоналу (розробка критеріїв оплати праці)
- формування і трансляції корпоративної культури (врахування в корпоративній культурі вимог, які висуваються для співробітників). [25]

С. Прохоровська вважає, при реалізації компетентнісного підходу в менеджменті персоналу модель компетенцій є осередком, навколо якого формується система управління персоналом, системою координат, яка дозволяє виявити максимально ефективних в організації працівників та створити єдині стандарти поведінки, основу для оцінювання та просування співробітників. При цьому авторка рекомендує залучити до розробки моделі компетенцій усіх працівників, яких вона буде стосуватися; забезпечити максимальне

інформування персоналу про цілі, завдання, технологію формування та напрями використання моделі компетенцій. [60]

У відповідності до цих рекомендацій розроблено Процедура розробки корпоративної моделі компетенцій (рис. 3.1), реалізація якого дозволить досягти поставленої мети – створити функціональну модель важливих для стратегічного розвитку підприємства компетенцій.



Рисунок 3.1 – Процедура розробки корпоративної моделі компетенцій

*Джерело: розроблено автором на основі [60], [27]*

І.Л. Петрова зазначає, що компетентності персоналу мають задовольняти вимогам:

- відображати стратегію та культуру організації;
- охоплювати ключові види діяльності;
- диференціювати за високу та низьку якість виконання роботи;



- визначати індикатори трудової поведінки;
- вимірюватися кількісно;
- виключати взаємне дублювання;
- бути регламентованими організаційними документами. [27]

Прикладом для застосування передового досвіду у компетентісній моделі для садівничого підприємства може слугувати модель колеса компетенцій (рис. 3.2) Групи компанії AGRANA, які представлені в Україні ТОВ «АгрANA Фрут Україна» (м.Вінниця) та ТОВ «АгрANA Фрут Лука» (с. Лука-Мелешківська Вінницької обл.).



Рисунок 3.2 – Колесо компетенцій корпорації AGRANA [61]

Згідно Колесу компетенцій корпорації AGRANA, її ключовими корпоративними компетенціями є:

- «Візьми відповідальність» – як готовність відповідати за свої дії, ідеї, ініціативи;
- «Отримай прибуток» – як готовність сприяти зменшенню непродуктивних витрат та оптимізації, підвищувати продуктивність праці,

рентабельність виробництва та реалізації, орієнтуватись на результати роботи, що приносять прибуток;

- «Дій послідовно» - готовність працювати логічно та послідовно.

Ці ключові бізнес-принципи дозволяють компанії розвиватися, залишатись конкурентоспроможною на ринку, сприяти важливим для компанії змінам. Вони є свого роду викликами та принципами, якими мають керуватися всі працівники про виконанні щоденних трудових обов'язків.

Похідними від них є наступні компетенції:

- Бачення та стратегічне мислення;
- Управління змінами та трансформаціями;
- Лідерство та розвиток інших;

Компетенція «Бачення та стратегічне мислення» декомонується в компетенціях: «Орієнтація на результат» та «Надійність та відповідальність».

Компетенція «Управління змінами та трансформаціями» передбачає наявність розвинених компетенцій «Командна робота та кооперація» та «Спритність та Гнучкість».

Компетенція «Лідерство та розвиток інших» передбачає наявність «Клієнтоорієнтованості» та «Готовності до навчання протягом життя (LLL)».

Одні з основоположників компетентнісного підходу С.Уіддет та С. Холліфорд визначають модель компетенцій як термін для позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) та індикаторів поведінки. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу конкретного відділу або стандарти дій, що ведуть до досягнення спеціальних цілей, але можуть і включати основні стандарти поведінки, розроблені для повного опису ділової структури або діяльності, спрямованої на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей. [29]

В.М. Кузьмин зазначає, що корпоративні (загальні, стратегічні) компетенції – загальні для всіх співробітників компанії, застосовуються для всіх працівників, мають відображати цінності організації, підтримують бачення і місію. Цінності можуть бути сформульовані (формалізовані) підприємством, а

можуть і не бути такими. При цьому вони визначають майбутнє (бачення) і цілі підприємства. Корпоративні компетенції визначають якості працівників, критично важливі для успіху підприємства. Кількість корпоративних компетенцій зазвичай не регламентується, проте їх оптимальна кількість становить 5–7 одиниць. Автор наводить такі типові назви корпоративних компетенцій, як:

- лідерство;
- клієнтоорієнтованість;
- орієнтація на результат;
- прийняття рішень;
- робота в команді;
- навчання впродовж життя;
- творчість і новаторство;
- лояльність до компанії та інші. [62]

Л.М. Спенсер та С.Н. Спенсер включили в свій словник компетенцій та описали 21 компетенцію, які найчастіше зустрічаються в сучасних організаціях. Деякі з них мають характер універсальних (корпоративних), деякі – є спеціалізованими, залежними від специфіки галузі, професії, посадового рівня. Так, автори описують наступні кластери найбільш популярних компетенцій:

- Досягнення та дія;
- Допомога та обслуговування інших;
- Здійснення впливу на інших;
- Менеджерські компетенції;
- Когнітивні компетенції;
- Особиста ефективність.

Окремо в своїй праці Л.М. Спенсер та С.Н. Спенсер узагальнюють моделі компетенцій для: технічних спеціалістів та професіоналів; продавців; працівників соціальної та іншої допомоги; менеджери; підприємці. [19]

Поєднавши розглянуті підходи, урахувавши досвід ТОВ «Агрона Україна» та провівши вибіркові інтерв'ювання керівників та працівників



компанії, були визначені деякі інтегральні компетенції, які мають бути розвинені у всіх без виключення працівників як складові корпоративної моделі компетенцій:

1. Орієнтація на ефективність («досягнення» у Спенсерів) – як прагнення досягнути результату з оптимальним використанням ресурсів, оцінка інноваційних пропозицій з позиції потенціалу підвищення ефективності.

2. Стратегічна орієнтація на майбутнє («ініціатива» у Спенсерів) – як пошук та створення нових можливостей, прагнення робити більше, ніж очікується в роботі, подавати інноваційні ідеї, які покращать результати чи допоможуть уникнути проблем.

3. Лояльність – як прийняття цінностей підприємства, слідування правилам та нормам поведінки, прийнятим в Товаристві, прагнення зберегти її галузевий профіль, любов та повага до сільського господарства.

4. Командна робота та співпраця – як прагнення до злагодженої співпраці для досягнення стратегічних цілей та виконання тактичних завдань, готовність прийти на допомогу, підтримувати дружні та партнерські відносини.

5. Сумлінність та відповідальність за результат («особиста ефективність» у Спенсерів) – як прагнення виконати свою роботу якісно, у встановлені строки, адекватно реагувати на проблеми, які виникають, задля отримання запланованого результату.

6. Здатність до навчання та розвитку – як відкритість до нових знань, нових технологій та пошуку нового, здатність швидко опановувати нові знання та уміння, мотивувати себе до постійного розвитку.

Поведінкові індикатори моделі корпоративних компетенцій, будуть розписані, виходячи з 4-бальної шкали:

$h_0$  – рівень некомпетентності;

$h_1$  – рівень розвитку;

$h_2$  – рівень норми;

$h_3$  – рівень лідерства (зразковості).

Рівень некомпетентності ( $h_0$ ) відповідає поведінці людини, яка не володіє компетентністю, проявляє неприйнятну поведінку, протилежну очікуваній.

Рівень розвитку ( $h_1$ ) мають працівники на стадії адаптації до роботи в організації, ознайомлення з нормами та правилами поведінки, засвоєння цінностей організації.

Рівень норми ( $h_2$ ) є бажаним станом, що характеризує достатній рівень поведінкових проявів компетенції.

Рівень лідерства ( $h_3$ ) відображає рівень розвитку компетенції понад норму, що перевершує очікування, надзвичайні, зразкові моделі поведінки, що мотивують інших працівників наслідувати їх, переймати установки та цінності лідера.

Інтегральну модель корпоративних компетенцій персоналу з поведінковими рівнями їх розвитку представлено на рис. 3.3.

Розроблена модель може бути використана в багатьох HR-процедурах:

- у процедурах аналізу робіт та формування профілей компетентностей для всіх посад та професій, які існують в Товаристві;
- у процедурах відбору персоналу – для формулювання універсальних вимог до всіх працівників, які залучаються на роботу в Товаристві, для оцінки претендентів на вакантні посади; корпоративні компетенції слугуватимуть своєрідним «вхідним фільтром» для людей;
- для оцінки складу кадрового ядра та включення до нього конкретних працівників: працівники, незалежно від посадового рівня та професії, які мають переважно 4-ті рівні розвитку корпоративних компетенцій потраплятимуть до категорії «кадрового ядра»;
- для проведення процедур оцінювання персоналу та визначення на цій основі програм розвитку персоналу;
- для управління вивільненням персоналу, зокрема, визначення першочерговості звільнення працівників, які мають перший-других рівні розвитку корпоративних компетенцій.

Модель корпоративних компетенцій є основоположним методичним інструментом функціональних підсистем системи управління персоналом.

Компетенція	Опис компетенції	1 рівень ( $h_0$ )	2 рівень ( $h_1$ )	3 рівень ( $h_2$ )	4 рівень ( $h_3$ )
Орієнтація на ефективність	прагнення досягнути результату з оптимальним використанням ресурсів, оцінка інноваційних пропозицій з позиції потенціалу підвищення ефективності	Не прагне досягнути результату, імітує діяльність, не оцінює витрати та результати	Прагне досягнути результату, намагається оцінювати витрати та результати	Досягає результату, оцінює пропозиції за співвідношенням результатів та витрат	Діє результативно, спряє економії витрат, вміє домогтися результативності від інших
Стратегічна орієнтація на майбутнє	пошук та створення нових можливостей, прагнення робити більше, ніж очікується в роботі, подавати інноваційні ідеї, які покращать результати чи допоможуть уникнути проблем	Песимістично дивиться в майбутнє, береже зусилля, безцідавно критикує інновації	Мислить тактично, не оцінює перспектив, не пропонує нічого нового, однак не проти впроваджувати інновації	Шукає нові можливості зростання доходів, прагне робити більше, пропонує інноваційні ідеї	Пропонує та реалізує інноваційні проекти, заряджає інших оптимізмом, міркує стратегічно
Лояльність	прийняття цінностей підприємства, слідування правилам та нормам поведінки, прийнятим в Товаристві, прагнення зберегти її галузевий профіль, любов до сільського господарства	Критикує цінності, порушує та саботує норми та правила поведінки, висловлює на широкий загаль неповагу до підприємства та його керівництва	Сприймає деякі цінності підприємства, не знає всі норми та правила поведінки, критикує у вузьких колах дії керівництва	Сприймає цінності підприємства, дотримується всіх норм та правил поведінки, поважає сільську працю, профіль підприємства, схвалює дії керівництва	Сприймає цінності підприємства як власні, зберігає традиції, розвиває корпоративну культуру
Командна робота та співпраця	прагнення до злагодженої співпраці для досягнення стратегічних цілей та виконання тактичних завдань, готовність прийти на допомогу, підтримувати дружні та партнерські відносини господарства	Не співпрацює з іншими, уникає командної роботи, проявляє нездорову конкуренцію з колегами, «підставляє» колег, ні з ким не товаришує	Співпрацює з іншими тільки за вимогою керівника, приходиться на допомогу колегам в крайніх випадках, прагне автономії	Співпрацює доброзичливо та злагоджено з колегами, з легкістю приходиться на допомогу, цінить командну роботу та партнерські відносини	Розвиває співпрацю працівників та колективів, заохочує розвиток дружніх та партнерських відносин, формує злагоджені команди
Сумлінність та відповідальність за результат	прагнення виконати свою роботу якісно, у встановлені строки, адекватно реагувати на проблеми, які виникають, задля отримання запланованого результату	Виконує роботу халатно, неякісно, з постійним порушенням строків, потребує постійного контролю з боку керівника	Роботу намагається виконувати якісно, проте через брак професійних компетенцій не завжди це вдається / порушує строки / не повідомляє вчасно про проблеми	Роботу виконує якісно, старанно, строки виконання в основному не порушує, вчасно повідомляє керівництво про проблеми для їх усунення	Постійно прагне покращувати якість продукції / процесів / результатів праці, робить все вчасно, робить профілактичні дії для попередження проблем
Здатність до навчання та розвитку	відкритість до нових знань, нових технологій та пошуку нового, здатність швидко опановувати нові знання та уміння, мотивувати себе до постійного розвитку	Діє за старими знаннями, критикує нові технології, не цікавиться новачками в сфері діяльності, не хоче навчатись та розвиватись	Не проявляє ініціативи до навчання та саморозвитку, готовий проходити навчання, якщо його направлять на нього	Самостійно розвивається в професійному та особистісному плані, шукає нові знання, семінари, тренінги	Постійно навчається, розвивається, відвідує семінари, виставки, тренінги, передає знання в Товаристві, мотивує інших навчатись та розвиватись

Рисунок 3.3 – Модель корпоративних компетенцій персоналу для ПрАТ «Сад України»

Джерело: авторська розробка



### **Висновки до розділу 3**

Досліджуване Товариство як підприємство аграрної галузі України потребує нових підходів як до системи господарювання, так і до системи управління. Розробка та постійне удосконалення стратегії інноваційного розвитку є єдиний можливий шлях до збереження підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі та напруженому конкурентному оточенні. В розділі проаналізовано сильні та слабкі сторони Товариства, можливості та загрози зовнішнього середовища відповідно до методології SWOT-аналізу, визначено заходи стратегічного розвитку з використання можливостей зовнішнього середовища, сильних сторін підприємства.

Відповідно до розробленої стратегії сформовано стратегічні заходи удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Сад України», які ґрунтуються на компетентнісному підході. Для реалізації стратегії розвитку запропоновано залучення висококваліфікованих спеціалістів з наявністю сучасних професійних компетентностей: менеджера з маркетингу, менеджера з персоналу, менеджера із зовнішньоекономічної діяльності, інженера-програміст з навичками веб-розробки. Обґрунтовано введення до штати посади менеджера з персоналу, окреслено його основні функціональні завдання.

Для створення методологічного підґрунтя функціонування багатьох підсистем управління персоналом розроблено модель корпоративних компетенцій персоналу, як складається з 6-х ключових компетенцій, описаних у поведінкових індикаторах за чотирма рівнями їх розвитку: некомпетентності; розвитку; норми; лідерства. Розроблена модель може бути використана в процедурах аналізу робіт, підборі та відборі персоналу, формуванні «ядра персоналу», оцінювання персоналу, планування навчання та розвитку персоналу, управління вивільненням персоналу.

## ВИСНОВКИ

Аграрні підприємства України, маючи потужний експортний потенціал, все ж сильно залежні від світових цін на сільськогосподарську продукцію, та, відповідно, від рівня розвитку сучасних агротехнологій. Для виживання та успішного розвитку агропідприємства в жорсткому конкурентному середовищі, потрібно мати постійне джерело інновацій, яке може дати тільки людський чинник виробництва, якщо він ретельно підібраний, мотивований та спрямований на стратегічний розвиток. Вказані умови використання людського потенціалу підприємства здатна забезпечити комплексна повнофункціональна система управління персоналом, заснована на компетентнісному підході.

В першому розділі роботи розглядаються теоретичні основи створення системи управління персоналом, а також поняття та особливості реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом. У результаті узагальнення концептуальних наукових праць з побудови системи управління персоналом та її складових, запропоновано схематичне зображення моделі системи управління персоналом, яка поєднує функціональний та процесний підхід, має стратегічну спрямованість, комплекс забезпечувальних та функціональних підсистем, пов'язаних взаємозв'язками процесів управління персоналом.

У результаті систематизації поглядів на роль компетенцій в управлінні персоналом, показано, що компетентнісний підхід дозволив: пов'язати систему управління персоналом зі стратегічним менеджментом; сформувати єдине семантичне поле для визначення ключових якісних характеристик персоналу та забезпечити, на цій основі, спільне розуміння місії та цілей організації всіма працівниками, міцну корпоративну культуру; створити методологічну основу системи менеджменту персоналу.

Для аналізу впливу компетентнісного підходу до управління персоналом обрано Приватне акціонерне товариство «Сад України» - садівниче господарство Поділля, що займається вирощуванням плодово-ягідної продукції, зернових культур, овочів, баштанних, вирощування саджанців плодово-ягідних культур, їх первинною переробкою, зберіганням та їх продажом. Аналіз фінансово-

господарської діяльності засвідчив задовільний стан показників фінансової стійкості, автономію та незалежність від зовнішніх фінансових джерел, проте залежність від закупівельних цін на продукцію, конкуренції на регіональному ринку, зумовленої впровадженням інноваційних технологій у садівництві, тому останні роки Товариство має від'ємний фінансовий результат.

Аналіз складу персоналу засвідчив наявність проблеми старіння адміністративно-управлінського персоналу Товариства, що накладає відбиток на можливостях застосування новітніх технологій у галузі. Система управління персоналом є архаїчною, мінімально необхідною за вимогами трудового законодавства. Серед функціональних підсистем управління персоналом розвиненими є підсистема кадрового адміністрування та розвитку персоналу, що свідчить про ознаки реалізації реактивної та частково превентивної кадрової політики.

Проведений аналіз виявив необхідність негайного оновлення стратегії розвитку. Тож в роботі визначено орієнтовні заходи стратегічного розвитку з використання можливостей зовнішнього середовища, сильних сторін підприємства. відповідно до методології SWOT-аналізу.

Відповідно до розробленої стратегії сформовано стратегічні заходи удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Сад України», які ґрунтуються на компетентнісному підході. Для реалізації намічених заходів обґрунтовано введення до штату підприємства посади менеджера з персоналу, окреслено його основні функціональні завдання.

Для створення методологічного підґрунтя функціонування багатьох підсистем управління персоналом розроблено модель корпоративних компетенцій персоналу, як складається з 6-х ключових компетенцій, описаних у поведінкових індикаторах за чотирма рівнями їх розвитку: некомпетентності; розвитку; норми; лідерства. Розроблена модель може бути використана в процедурах аналізу робіт, підборі та відборі персоналу, формуванні «ядра персоналу», оцінювання персоналу, планування навчання та розвитку персоналу, управління вивільненням персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осовська Г.В., Крушельницька В.Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 224 с.
2. Система: сторінка Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Система> (дата звернення: 17.08.2021).
3. Управління персоналом: [підруч. для студентів ВНЗ] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ: Центр учб. літ., 2016. 467с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018, № 3. С. 67-70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/16.pdf)
6. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018, № 1. С. 184-195. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-13
7. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТТ, 2018. 404 с.
8. Dessler, Gary. Essentials of Human Resource Management. 1st Edition. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.
9. Управління персоналом : підручник. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М.Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Human Resource Management. 9th Edition By Gary Dessler. Florida International University. Prentice Hall edition. 2002. 592 p.
11. Armstrong, Michael. 1928 – Armstrong's essential. Human resource management practice: a guide to people management. London: Kogan Page Limited, 2010. 433p.
12. Kepes, S and Delery, J E (2007) HRM systems and the problem of internal fit, in Oxford Handbook of Human Resource Management, ed P Boxall, J Purcell and P Wright, Oxford University Press, Oxford.

13. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
14. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ», 2013. №21. С.127-134.
15. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2006. 638 с.
16. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
17. Криворучко О.М, Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
18. McClelland, D.C. 1973 Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973. 28, p. 1-14.
19. Бояцис Р. Компетентний менеджер. Модель ефективної роботи / Пер. с англ. М: НІРРО, 2008. 352 с.
20. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НІРРО, 2005. 384 с.
21. Дергачова В.В., Ченуша О.С. Теоретичні основи компетентнісного управління підприємством. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.*, 2016. №4 (26). С.60-68. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No4/60.pdf>
22. Збрицька Т.В. та ін. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
23. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. 2008. №3. С.23-30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560>
24. Кравець І.М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019, №2. С.251-254. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp->

<content/uploads/2021/01/VKNU-ES-2019-N2.pdf#page=251>. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-251-254

25. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України*, 2013. №33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610955.pdf>

26. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

27. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

28. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-бизнес, 2002.

29. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: Издательство ГИППО, 2008. 228 с.

30. Столярук Х.С. Оцінка корпоративної практики управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. С. 277-286. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/9389/276%20-%20286.pdf?sequence=1>

31. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Международный журнал «Интернаука»*. №8 (40), 2 т. 2017. С. 53-56.

32. Регулярна інформація емітента. ПрАТ «Сад України. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/34077/156/templ> (Дата звернення: 24.09.2021)

33. Досьє компанії ПрАТ «Сад України». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00414316/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00414316/) (дата звернення: 02.10.2021)

34. Приватне акціонерне товариство «Сад України». URL: <https://clarity-project.info/smida/00414316?year=2020> (дата звернення: 02.10.2021).



35. Повідомлення про проведення загальних зборів ПрАТ «Сад України». URL: <https://smida.gov.ua/db/feed/52496> (дата звернення: 02.10.2021).
36. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Сад України»: Повідомлення про проведення річних загальних зборів. URL: [http://sad-ukraine.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=176&Itemid=216](http://sad-ukraine.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=176&Itemid=216)
37. Длугоборська Л.В. Експрес-діагностика інвестиційної привабливості садівничих підприємств. *Агросвіт*, 2020, №12. С. 107-113. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2020/17.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/17.pdf) Дата звернення: 19.09.2021 DOI: 10.32702/23066792.2020.12.107.
38. Ситуація на ринку праці України. URL: [http://publications.chamber.ua/EY\\_Labour\\_market\\_trends\\_ukr.pdf](http://publications.chamber.ua/EY_Labour_market_trends_ukr.pdf)
39. Постанова №32421711 від 10.06.2013, Вінницький окружний адміністративний суд. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/32421711/> (дата звернення: 14.10.2021)
40. Приватне акціонерне товариство «Сад України». Основна інформація. 2018. URL: <https://clarity-project.info/smida/00414316?year=2018> (дата звернення: 14.10.2021)
41. Яблуневі сади на Вінниччині можуть викорчувати на близько 3 тисячах гектарів. Укрінформ: новина за 20.10.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3335897-ablunevi-sadi-na-vinnicini-mozut-vikorcuвати-na-blizko-3-tisacah-hektariv.html> (дата звернення: 28.10.2021)
42. Тупчії О.С. Інтенсифікація як невід'ємний складник сучасного промислового садівництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Випуск 12, частина 2. С.134-138. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/30.pdf) (дата звернення: 30.10.2021)
43. Для експорту українських яблук найбільш перспективним є ринок Азії. Пропозиція - Головний журнал з питань агробізнесу. Новина від 30.09.2019. URL: <https://propozitsiya.com/ua/dlya-eksportu-ukrayinskih-yabluk-naybilsh-perspektivnim-ie-rinok-aziyi> Дата звернення: 16.10.2021

44. На ринках Азії чекають українські яблука, але запропонувати нічого. Agroportal. URL: <https://agroportal.ua/ua/news/rastenievodstvo/na-rynkakh-azii-zhdut-ukrainskie-yabloki-no-predlozhit-nechego/>
45. Названо найпопулярніші сорти українських яблук для експорту в Азію. URL: <https://agronews.ua/news/v-ukraini-nazvano-naybil-sh-populiarni-sorty-ukrains-kykh-iabluk-v-azii/>
46. Інформаційна довідка щодо фінансової підтримки розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства у 2021 році URL: <https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/sadivnictvo>.
47. Кернасюк Ю.В. Галузь садівництва: розвиток, тенденції та перспективи. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/18788-haluz-sadivnytstva-rozvytok-tendentsii-ta-perspektyvy.html>
48. Галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року, затверджена Наказом Міністерства аграрної політики України від 21.07.2008 №444/74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0444555-08#Text>
49. Digital farming, зелені технології та роботизація рослинництва – Agritechnica 2017. URL: <https://agroexpert.ua/digital-farming-zeleni-tekhnologii-ta-robotyzatsiia-roslynnytstva-agritechnisa-2017/>
50. Підсумки першого в Україні полігону аграрних інновацій Digital Field. URL: <https://agronews.ua/news/pidsumky-pershoho-polihonu-ahrarykh-innovatsiy-digital-field/>
51. Гончаренко О. Виробництво меду в Україні. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1032-rekordniy-eksport-medu-yak-viglyadaye-solodkiy-rinok-v-ukrayini>
52. Инфракрасные сушильные камеры. Компания «Укрсушка». URL: <https://ik-sushka.com/product-category/infrared-drying-cabinets/>
53. Тимошенко Т. Вирощуємо яблука на експорт! Досвід фермерського господарства «Гадз». URL: <https://www.growhow.in.ua/vyroshhuyemo-yabluka-na-eksport-shhe-planuye/>

54. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

55. 2021 Міграція в Україні: цифри і факти. Агентство ООН з питань міграції - MOM. URL: [https://iom.org.ua/sites/default/files/migration\\_in\\_ukraine\\_facts\\_and\\_figures\\_2021-ukr\\_web.pdf](https://iom.org.ua/sites/default/files/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf)

56. Молодь на ринку праці: навички XXI століття та побудова кар'єри. Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2018 року).

57. Вступна кампанія проходить у звичному режимі, незважаючи на збільшення кількості вступників. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vstupna-kampaniya-prohodit-u-zvichnomu-rezhimi-nezvazhayuchi-na-zbilshennya-kilkosti-vstupnikiv> (дата звернення: 24.10.2021)

58. Губеладзе І. Г. Сільська молодь у місті: пошук ідентичності: монографія К. : Міленіум, 2015. 236 с.

59. Праця у Hall Hunter. URL: <https://hallhunter.com/uk/фрукти-збирання-робочі-місця-англія>. (дата звернення: 24.10.2021)

60. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. №3 (28) 2018. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/245>

61. Розділ «Кар'єра» офіційного сайту ТОВ «Агрона Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com/karjera> (дата звернення: 15.11.2021)

62. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 28-1. 2018. С.165-169. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/28\\_1\\_2018/35.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/35.pdf)