

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПЛАХОТНЮК Інна Петрівна

Стратегічне управління персоналом на підприємстві. / Strategic personnel management at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
І. П. Плахотнюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" 24 " листопада 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1.Сутність стратегічного управління персоналом: цілі, функції та завдання	7
1.2.Системний підхід в стратегічному управлінні персоналом на підприємстві	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ФАВОР ВГВ».....	19
2.1. Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналу досліджуваного підприємства.....	19
2.2. Оцінка системи функціональних механізмів стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства.....	29
2.3. Оцінка методів забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства	35
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3.....	44
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Удосконалення функціональних механізмів стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства	44
3.2. Формування стратегії розвитку персоналу в досліджуваному підприємстві	52
Висновки за розділом 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

АНОТАЦІЯ

Плахотнюк Інна Петрівна. Стратегічне управління персоналом на підприємстві. -Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2022.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади стратегічного управління персоналу на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз механізму стратегічного управління персоналом фермерського господарства «ФАВОР ВГВ».

У третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел із 61 найменувань, містить 10 таблиць і 4 рисунки

ANNOTATION

Inna Petrivna Plahotnyuk. Strategic personnel management at the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of higher education "master" in specialty 073 "Management" - West Ukrainian National University. – Ternopil, 2022.

The first chapter highlights the theoretical foundations of strategic personnel management at the enterprise.

In the second chapter, an analysis of the mechanism of strategic personnel management of the "FAVOR VGV" farm was carried out.

In the third section, ways of improving the strategic personnel management of the enterprise under study are substantiated.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, used sources from 61 titles, contains 10 tables and 4 figures

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення значення ролі стратегічного управління персоналом в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання як важливого напрямку вдосконалення. Сьогодні Україна перебуває у вирі економічних та політичних подій, які збільшують діапазон невизначеності в умовах вже й так мінливого середовища діяльності українських підприємств. З цих причин вітчизняним підприємствам потрібно сформулювати стратегію, яка б структурувала діяльність підприємства для досягнення поставленої мети. Споживачі продукції все більше уваги приділяють якості продукції та послуг. В таких умовах підприємствам потрібно аналізувати не тільки внутрішні проблеми, а й реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Постійний розвиток та пристосування до змін навколишнього середовища можливі лише при стратегічному ставленні до діяльності промислового підприємства

Ступінь висвітлення в літературі. Теоретичні аспекти стратегічного управління висвітлені в працях наступних вчених: І.Ансофф, М.Мексон, М. Портер, Тищенко О.М., Ф. Котлера, М. Мескона, А.І. Наумова, О.П. Пешкової, В.С. Пономаренка Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інших.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо вдосконалення механізму стратегічного управління персоналом.

Відповідно до мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність стратегічного управління персоналом: цілі, функції та завдання;
- розкрити системний підхід в стратегічному управлінні персоналом на підприємстві;

- охарактеризувати організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства;
- проаналізувати оцінку системи механізмів стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства;
- оцінити методи забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства;
- розробити напрями щодо удосконалення функціональних механізмів стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації щодо формування стратегії розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є стратегічного управління персоналом на підприємстві «ФАВОР ВГВ».

Предметом дослідження є механізм стратегічного управління персоналом «ФАВОР ВГВ»

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, використовувались монографічні, економічно-статистичні. Також методи порівняння, графічні методи для статистичної інформації, методи узагальнення та систематизації, аналітичні і структурно-логічні.

Практичне значення. Практична значимість результатів що дослідження полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції щодо покращення стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства можуть бути використані в діяльності фермерського господарства «ФАВОР ВГВ».

Апробація дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» і підставлені на тему «Стратегічне управління персоналом на підприємстві» (31 травня 2022 року, м. Тернопіль) та «Інноваційні технології в

менеджменті та публічному управлінні» та підготовлені тези на тему «Формування стратегії управління персоналом на підприємстві» (10 листопада 2022 року, м. Тернопіль).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота зміст якої викладено на 80 сторінках складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота ілюстрована з 10 рисунками та містить 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічного управління персоналом: цілі, функції та завдання

Стратегічне управління персоналом - це «управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін та її майбутніх змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі» [51].

Мета стратегічного управління персоналом - забезпечити скоординований та адекватний стан зовнішнього та внутрішнього середовища, формування трудового потенціалу організації з розрахунку на майбутній тривалий період.

Стратегічне управління персоналом на підприємстві дозволяє вирішувати такі завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію трудового потенціалу та самого стратегічного управління персоналом;
- виходячи із установок стратегічного управління та формованих ним кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, у тому числі управління персоналом. Методи стратегічного управління персоналом дозволяють розвивати та підтримувати гнучкість організаційних структур;
- можливість вирішення проблем у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Однією з основ стратегічного

управління є розмежування повноважень і завдань як з погляду їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання [38].

Стратегічне управління персоналом може проходити ефективно лише у межах системи стратегічного управління персоналом. Під нею мається на увазі впорядкована та цілеспрямована сукупність суб'єктів які між собою взаємозалежні, об'єкти та засоби стратегічного управління персоналом, що взаємодіють у процесі реалізації функції «стратегічного управління персоналом». Основним інструментом такої системи є стратегія керування персоналом. Таким чином, система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структури, інформаційних каналів, а головне – формування стратегії управління персоналом і її реалізацію та контроль за цим процесом.

Управління шляхом вибору стратегічних позицій. Прив'язка нових стратегій організації до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Тому стратегічний менеджмент має можливість вплинути на вибір стратегічних позицій. У стратегічному менеджменті планування нової стратегії має супроводжуватися плануванням збільшення внутрішнього потенціалу організації[6].

Суб'єктом стратегічного управління персоналом виступає система керівництва співробітниками: керівники середньої та вищої ланки, основним завданням якої є формування внутрішнього середовища і культури організації, здатної підтримувати високий рівень трудового потенціалу.

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- трудовий потенціал підприємства та перспективи його зростання;
- кадрова політика;
- умови та безпека праці;
- технології адміністрування.

Детальна розробка методів та технологій управління здійснюється на основі першочергових цілей стратегічного менеджменту, серед яких можна назвати:

- «превентивні заходи, орієнтовані задоволення можливих кадрових потреб підприємства;

- розробка ефективних програм навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників;
- вибір системи мотивації та рівня винагороди, оптимальної для закриття вакансій будь-якого рівня;
- впровадження та розвиток ефективних вертикальних (начальник-підлеглий) та горизонтальних (суміжні відомства) систем комунікації;
- створення методів боротьби з психологічним опором колективу змін (інформаційна робота, допомога в адаптації, розробка заходів заохочення)» [6].

Виходячи із положення, що завдання будь-якої організації є розвиток, заснований на людських ресурсах, неважко сформулювати основні засади управління штатами:

- «оперування довгостроковими перспективами;
- спрямованість зусиль підвищення потенціалу кадрового резерву;
- формування умов ефективної реалізації можливостей штату;
- забезпечення наявності альтернативи вибору при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов;
- застосування ефективних способів контролю за внутрішнім середовищем та зовнішніми факторами;
- оперативне внесення корективів до структури управління відповідно до вимог поточної ситуації» [37].

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- співробітники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Існує велика кількість підходів до диференціації стратегії. Розрізняють стратегії інноваційних підприємств, стратегії диверсифікації, стратегії, орієнтовані отримання максимального прибутку, стратегії, орієнтовані споживачів, стратегії організаційного розвитку тощо.

Персонал організації, чи кадри – це основний штатний склад працівників організації (крім керівництва), виконують різні виробничо-господарські функції.

Відбір кадрів – процес виділення працівників, відповідальних встановленим вимогам, із загальної кількості претендентів посаду.

Досвід та практика пов'язують знання, навички та вміння, утворюючи кваліфікацію. Кваліфікація – ступінь професійної підготовки, необхідна виконання цих трудових функцій. [34]

Таблиця 1.1

Цілі та принципи стратегічного управління персоналом

Цілі	Принципи
1.Забезпечення потреби організації у персоналі на перспективу.	1.Спрямованість управлінських впливів зміну потенціалу персоналу.
2.Регулює рівень оплати праці, достатнього для підбору, утримання та мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.	2.Створення можливостей ефективної реалізації потенціалу.
3.Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.	3.Альтернативність вибору в залежності від стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
4.Забезпечення ефективних програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.	4. Здійснення постійного контролю за станом та динамікою довкілля та своєчасне внесення змін до управлінських рішень.

Примітка. Створено автором самостійно.

Процес відбору кандидатів та вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам щодо конкретної посади передбачає:

- первинне знайомство із претендентами;
- збір та обробку інформації про них за певною системою;
- оцінку якостей та складання достовірних портретів;
- зіставлення якостей конкретного співробітника та вимог посади;
- порівняння кандидатів на одну посаду та вибір найбільш підходящих;

– призначення чи затвердження кандидатів на посади, укладання з ними трудового договору;

– перевірку ефективності їх адаптації та роботи на початковому етапі. [54]

На рисунку 1.2 вказано форми професійного відбору персоналу.



Рис 1.2. Форми професійного відбору персоналу

Примітка. Складено автором самостійно

Етапи відбору персоналу:

– попередня розмова проводиться зазвичай телефоном метою якої є ознайомлення з кандидатом, виявлення його резюме, а саме: освіти, досвід роботи, комунікативні навички;

– потім настає етап заповнення спеціального бланку-анкети. Зазвичай в анкету включені питання особистого характеру (дата народження, місце народження, адреса, соціальний статус тощо), що належать до минулих місць

роботи, освіти, хобі. Часто присутні питання, створені задля визначення рівня самооцінки, ставлення до різних явищам соціального життя;

- наступний етап - інтерв'ю, тією чи іншою мірою структуроване та формалізоване. Результати його можуть бути отримані як усно, так і в письмовій формі. Тільки при позитивному результаті всіх попередніх етапів претенденту пропонує пройти етап тестування;

- тестування кваліфікується на: психологічне, професійне, психофізіологічне, інтелектуальне;

- зрештою, останній етап – перевірка рекомендацій. Практика показує, що, розмовляючи з попереднім керівником, з колегами кандидата, можна не тільки з'ясувати про нього якусь інформацію, а й отримати цікаві відомості щодо того, в чому ця людина сильна, які з нею можуть бути проблеми, що їй вдається добре що не дуже. При зіставленні цього з результатами досліджень та інтерв'ю картина стає майже закінченою та ясною. Заходи щодо підбору спеціаліста закінчуються ухваленням рішення про рекомендацію на роботу тих чи інших кандидатів та поданням претендента роботодавцю [32].

1.2. Системний підхід в стратегічному управлінні персоналу на підприємстві

Системний підхід управління персоналом базується на основних принципах, що формують загальну роботу з персоналом організації. До загальних принципів політики управління персоналом, характерних для більшості фірм у науковій літературі, належать:

- наукові (мається на увазі використання сучасних наукових розробок у галузі управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту);

- справедливість;

- всебічність та систематизація (тобто охоплення всіх напрямків роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку та взаємозалежності окремих його складових, економічних, організаційних, соціальних та інших аспектів, позитивних та негативних наслідків деяких видів діяльності персоналу тощо); послідовність;
- дотримання законодавства про працю;
- рівність та недискримінація;
- економіка.

На думку С. Понтера, «системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим» [13].

Системні підходи мають декілька основних законів системи, а саме:

- «композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети;
- пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища;
- зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи;
- онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару);
- інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект;
- інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності;
- стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан)» [18].

Методологія системного підходу має своє застосування в декількох галузях науки і виробництва. Один із таких прикладів є застосування системного підходу в управлінні компанією та людськими ресурсами підприємства. На думку О. Остапчука «системний підхід до управління організацією як єдиною системою,

в якій кожен вплив керівництва на одна частина системи впливає на інші частини, з чого випливає, що необхідно управляти організацією в цілому» [22]. Р.А. Фатхутдінов визначає «системний підхід до управління як підхід, за якого кожен систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають "вхід" , "вихід", зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і "процес" усередині системи» [14].

Тому підхід системи управління персоналом - це не набір загально-прийнятих принципів управління, а спосіб мислення, який пов'язаний з організацією та управлінням у нестабільному середовищі. Системний підхід заснований на розумінні предмета управління персоналом як єдиного цілого внутрішніх і зовнішніх зв'язків а саме; сукупність взаємопов'язаних, координування методів і заходів на рахунок економіки, галузі, компанії, відділу та керівництву.

Суть системних підходів до управління персоналом полягає у формулюванні цілі та їх ієрархії до початку будь-яких управлінських дій; досягнення максимального впливу, тобто досягнення цілі шляхом порівняльного аналізу.

Слід зазначити, що змістом та сутністю стратегічного управління персоналом є своєчасне забезпечення організації у відповідних якостях та чисельності, забезпечення реалізації прав та обов'язків відповідно до чинного законодавства, раціональне використання людських ресурсів, формування та підтримка ефективності в робочому колективі та інше. Виходячи з вищезазначених завдань, прийнято виділяти сфери управління персоналом, щодо яких розробляється стратегія: управління працею, управління персоналом та управління соціально-демографічними процесами. Зокрема, Пошелюжна Л.Б. чітко визначає ці напрямки: «сфера управління робочою силою включає вдосконалення виробничих процесів, розподілу та співпраці, методів проектування та організації робочих місць, контроль за працевлаштуванням, поліпшення умов праці та безпеки; управління персоналом передбачає укомплектування персоналом та навчання, оцінку і розміщення, професійна адаптація, зменшення плинності кадрів, мотивація та освіта працівників;

управління соціально-демографічними процесами включає допомогу сім'ям, будівництво та утримання соціально-культурних закладів, поліпшення медичного обслуговування, організацію дозвілля тощо» [57].

Успішна діяльність на підприємстві залежить від його оптимального забезпечення кваліфікованим персоналом. Тому кожен керівник підприємства повинен дбати про кількісне і якісне формування штату працівників і особливо це актуально для підприємств малого і середнього бізнесу. Ефективний підбір найманих працівників треба вважати основою успішного формування підприємства і першим етапом організації його виробничої діяльності. Наступним етапом, і чи не найголовнішим в закріплення працівників на робочих місцях, яке починається з розробки і реалізації заходів спрямованих на процес адаптації працівника до умов організації виробничого процесу. Процес адаптації може бути короткотривалим, якщо на етапі відбору майбутніх працівників вони були детально ознайомлені з умовами праці, організацією робочих місць, умовами оплати праці, соціальним пакетом.

Юридичний супровід - це використання засобів та форм правового впливу на персонал для досягнення ефективної організації. Пилипенко О.С. визначає такі основні завдання як правовий супровід управління персоналом:

- «правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та працівником;
- захист прав та законних інтересів працівників, що впливають
- із трудових відносин;
- розробка та затвердження місцевих нормативних актів організаційного, організаційного та адміністративного характеру;
- підготовка пропозицій щодо зміни чинного або скасування застарілих та тих, що фактично втратили чинність, нормативних актів, виданих організацією з питань праці та кадрів» [59].

Як правило, головним відділом юридичної роботи є юридичний відділ організації. Керівними документами при виконанні цієї роботи є правові норми централізованого або місцевого характеру. До актів централізованого характеру

належать Конституція України, Україна "Про зайнятість населення", "Про колективні договори", "Про порядок вирішення трудових та колективних спорів", "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про Постійне пенсійне забезпечення", Урядові постанови, акти державних міністерств і відомств. До актів місцевого регулювання правовідносин належать накази керівників, положення про підрозділи, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи організації, колективний договір, внутрішнє трудове розпорядження та інші внутрішні документи. [30]

Принципи оцінки управління персоналом тісно пов'язані з вимогами до управління персоналом сучасною організацією.

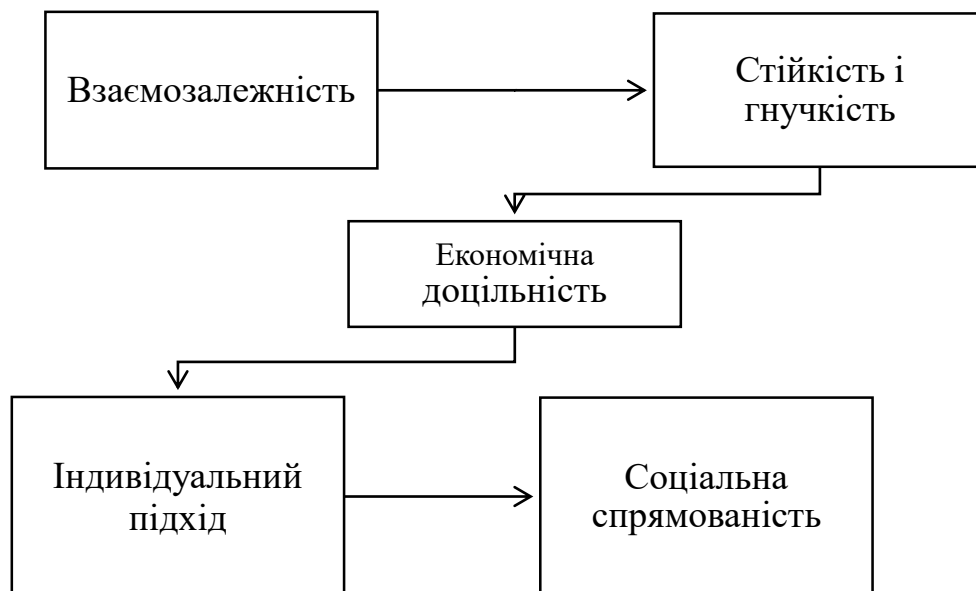


Рис 1.3. Принципи оцінки управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі

1. Взаємозалежність і взаємозалежність з функціональною стратегією управління персоналом та загальною стратегією розвитку організації. У цьому контексті політика управління персоналом спрямована на кадрове забезпечення впровадження останнього.

2. Стійкість і гнучкість. Стратегічне управління персоналом повинне поєднувати два протилежні принципи: бути досить стабільною (оскільки саме стабільність пов'язана з певними очікуваннями працівників) і в той же час бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до змін у стратегії

підприємства, виробничій та економічній ситуації). Цінності та переконання норм, що визначають поведінку працівників, а також ставлення роботодавців до забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а саме тих сторін, які орієнтовані на інтереси персоналу та відповідають організаційній культурі підприємства.

3. Економічна доцільність. Формування управління персоналом повинно базуватися на економічних розрахунках, заснованих на реальних можливостях організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та важливість ролі людських ресурсів організації

5. Соціальна спрямованість. Стратегічне управління персоналом повинне бути зосереджена на отриманні не лише економічного, а й соціального ефекту та забезпеченні належного соціального захисту працівників.

Для того, щоб стратегія управління персоналом ефективно функціонувала та реалізовувалась, необхідно мати ресурси вчасно в достатній кількості. На нашу думку, законодавча база управління персоналом є невід'ємною частиною та одним із важливих ресурсів.

Висновки до розділу 1

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління персоналом – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є правильно визначена й чітко сформульована стратегія.

На нашу думку, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні персоналом у більшості підприємств не здійснюється. Цьому причиною є низький рівень інформованості, а унаслідок чого, зацікавленості в побудові й управлінні стратегічним розвитком з боку керівництва, застосування старих

стилів управління. Все це свідчить про те, що головний чинник, який стримує розвиток стратегічного управління та планування діяльності підприємств, носить суб'єктивний характер.

Ми вважаємо, що категорія стратегічне управління персоналом підприємствами – «це сукупність заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов'язаних з високою ефективністю діяльності даного підприємства, що здійснюється на інноваційній основі та з покращенням соціальної сфери на селі».

З дослідження випливає, що на сьогодні відсутня загальновизнана методика оцінки стратегічного управління персоналом підприємствами, як і в цілому достатнім чином не вирішуються теоретичні аспекти даних проблем. Тому виходячи з проведеної порівняльної характеристики існуючих методів вважаємо, що оцінювання стратегічного управління персоналом на підприємствах повинно базуватися на системному підході, що дозволить оптимізувати вплив зовнішні і внутрішні чинники, і розробити рекомендації щодо побудови організаційних структур управління підприємством залежно від масштабів виробництва, якості продукції, що випускається, та ринкових вимог.

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління персоналом на підприємствах, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ФАВОР ВГВ»

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналу досліджуваного підприємства

Об'єктом нашого дослідження є ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ФАВОР ВГВ. Фермерське господарство «ФАВОР ВГВ». Заснований 16.08.2005 (15 років 7 місяців).

Таблиця 2.1.

Види діяльності фермерського господарства

1. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.	6. Після урожайна діяльність.
2. Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.	7. Оброблення насіння для відтворення.
3. Вирощування інших однорічних і дворічних культур.	8. Прісноводне рибництво (аквакультура).
4. Змішане сільське господарство.	9. Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.
5. Допоміжна діяльність у рослинництві.	10. Оптова торгівля хімічними продуктами.

Примітка складено автором на основі даних підприємства

ФГ «ФАВОР ВГВ» з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

Дії господарства направлені на ефективність прибутку господарювання для підняття соціальних потреб його засновників і працівників, а також наповнення ринку збуту товарами і сільськогосподарською продукцією та

здійснення інших видів діяльності. Для здійснення господарської діяльності господарством в оренду було взято: 3171 га землі.

Таблиця 2.2

Сільськогосподарські угіддя у власності та користуванні

	Код рядка	Площа земельних ділянок
А	Б	1
Сільськогосподарські угіддя	7118	3171
Узяті в оренду	7119	3171
Рілля із рядка 7118	7120	3171

Примітка: Сформовано на основі даних «ФАВОР ВГВ» [61]

«ФАВОР ВГВ» отримує доходи від поточної діяльності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється безпосередньо керівником, якому підпорядкований головний інженер, головний бухгалтер та головний зоотехнік.

Таблиця 2.3

Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Усього	У тому числі жінки	
			1	2
А	Б	1		
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	1		
Кількість звільнених штатних працівників	3040	1		
Кількість звільнених штатних працівників із причин(3040	3060			
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	51	10	

Примітка: Сформовано автором на основі даних «ФАВОР ВГВ» [61]

Сільське господарство – «галузь народного господарства, направлена на забезпечення населення продовольством і отримання сировини для цілого ряду галузей промисловості. Галузь є однією із найважливіших, представлена

практично у всіх країнах. Воно включає дві взаємопов'язані великі галузі рослинництво і тваринництво. Рослинництво і тваринництво, в свою чергу, поділяються на менші галузі та підгалузі, виробництва. Роль сільського господарства в економіці країни або регіону показує її структуру і рівень розвитку. Як показник ролі сільського господарства в економіці застосовують частку зайнятого в сільському господарстві економічно активного населення, а також питому вагу сільського господарства в структурі ВВП. Ці показники достатньо високі в більшості країн що розвиваються, де в сільському господарстві зайнято більше половини (Економічно Активного Населення)» [42].

Як галузь сільське господарство має такі основні особливості:

– економічний процес відтворення переплітається з природним процесом зростання та розвитку живих організмів, що розвиваються на основі біологічних законів;

– циклічний процес природного зростання розвитку рослин і тварин зумовив сезонність сільськогосподарської праці;

– на відміну від промисловості технологічний процес в сільському господарстві пов'язаний з природою, де земля є головним засобом виробництва.

Для забезпечення життя більшості населення світу сільське господарство залишається найважливішим сектором економіки. Сільське господарство є важливою сировинною базою для харчової та легкої промисловості. Жодна галузь народного господарства не залежить так сильно від природних та кліматичних умов, як сільське господарство. Це пов'язано насамперед із використанням землі як специфічного засобу виробництва, її родючістю, розміщенням. [15]

Сільськогосподарська продукція – харчові продукти тваринного і рослинного походження, що призначені для споживання людиною в сирому або переробленому стані. Фінансовий стан підприємства характеризується показниками прибутковості або рентабельності, фінансовою стійкістю та динамікою і структурами джерел фінансування.

В правильній оцінці фінансового стану зацікавлені засновники підприємства, стратегічні інвестори, кредитори, а також державні органи. Кожен з них має свої інтереси, рівень реалізації яких залежить від фінансового стану підприємства.

Майно підприємства – «це сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства (будівлі, споруди, та інше) грошові ресурси, а також юридичних відносин на основі договорів з підприємствами України та ведення зовнішньоекономічної діяльності» [54].

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення власних і позикових коштів підприємства в пасивах .

Кожне підприємство, враховуючи характер основних господарських операцій і особливості діяльності, вирішує питання про доцільність поділу активів на оборотні і необоротні.

До структури майна підприємства належать:

- «необоротні активи;
- оборотні активи;
- витрати майбутніх періодів;
- необоротні активи та групи вибуття .

Підсумок за статтями балансу свідчить про вартість всього майна, що є в розпорядженні підприємства» [25].

Системний підхід в стратегічному управлінні персоналом у «ФАВОР ВГВ» - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Стратегічне управління персоналом – «це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно-організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно

економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [9].

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів у «ФАВОР ВГВ» є основним змістом стратегічного управління персоналом. Концепція системного підходу в управлінні персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основна ціль системного підходу в стратегічному управлінні персоналом у «ФАВОР ВГВ»:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу;

Управління персоналом як цілісна система у «ФАВОР ВГВ» виконує такі функції:

- організаційну тобто планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом у «ФАВОР ВГВ» як система включає два блоки: організаційний і функціональний [21].

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення;
- потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів.

Стабілізація персоналу – «це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою

визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників» [29].

Вибір стратегії управління персоналом визначається умовами підприємства, з урахуванням яких можна вибрати такі стратегії:

- стратегія узгодження прогнозів кадрової потреби із планами організаційного розвитку;
- стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- стратегія додаткових вкладень у навчання і розвитку персоналу, а й у створення умов його використання. Така стратегія й у організації з високим рівнем освоєння нових напрямів науково-технічного прогресу, пред'являє високі вимоги до якості персоналу [60].

Під структурою будь-якого підприємства мається на увазі внутрішня структура, що характеризує склад відділів та систему зв'язку, підпорядкування та взаємодії між ними. При цьому виділяють виробництво та загальну структуру підприємства [13].

Основною діяльністю кожного підприємства є виробничі процеси, які здійснюються у відповідних підрозділах. Зокрема склад цих напрямів характеризує виробничу структуру компанії. Існує кілька принципів класифікації виробничих структур.

Залежно від підрозділу, діяльність якого становить основу стратегічної структури, розрізняють цехову, позацехову корпусну структуру. ФАВОР ВГВ характеризується комбінованою структурою виробництва, оскільки компанія співпрацює з харчовою промисловістю.

Істотним елементом механізму управління є створення ефективного організаційного механізму всіх рівнях системи управління. Центральним елементом організаційного механізму лише на рівні управління є організаційна структура економіки та структура управління людськими ресурсами. Залежно від виробничих умов та сфери діяльності кожне підприємство обирає найбільш відповідну організаційну структуру. Існує перелік факторів, що впливають на організаційну структуру, зокрема: розмір, концепція та спеціалізація

виробництва; кваліфікаційний рівень працівників; наявність у господарстві високопродуктивного обладнання; природно-кліматичні умови та ін [58]

Організаційна перебудова економічної структури є цілісність ланок основного, допоміжного виробництва, ланок обслуговування і ланок життя.

В організаційну структуру входять об'єкти основного виробництва, які обслуговують підрозділи та громадське виробництво. Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, з якої об'єднуються різні сторони діяльності підприємства (техніко-економічні, виробничі, соціальні), регулюються відносини всередині виробництва, створюється стійка система виробничих відносин між структурними підрозділами та працівниками. досягається адміністративним устроєм. [одинадцять]

Підприємством керує керівник філії, якій підпорядковуються керівники функцій.

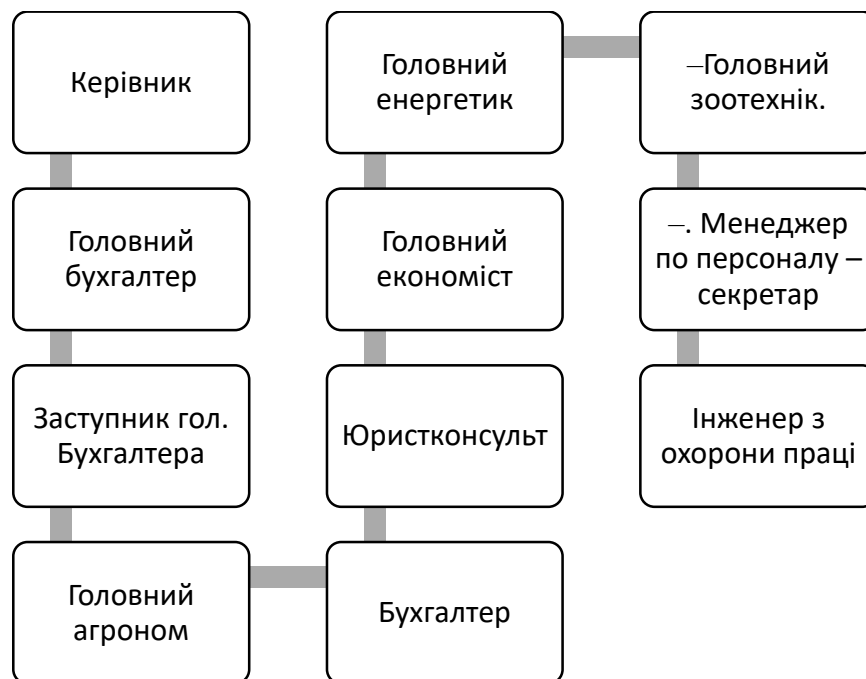


Рис.2.4. Організаційна структура управління персоналом на підприємстві

Примітка Складено автором самостійно.

Діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються директору філії. [55]

Інженер з охорони праці: стежить за дотриманням чинного законодавства у підрозділах компанії; розробляє проекти планів щодо покращення умов та охорони праці, бере участь у реалізації заходів, спрямованих на створення безпечних та здорових умов праці, раціональних форм праці та відпочинку.

Головний бухгалтер відповідає за функції бухгалтерського обліку.

Основними завданнями головного агронома є планування та розробка: плану, плану вирощування, дотримання норм та внесень, встановлених у технологічній карті, надання вказівок відповідальному персоналу про характер та якісні та кількісні показники виробничого процесу. [22]

Юрисконсульт повинен знати чинне законодавство;

- Постанови, накази, розпорядження, методичні, нормативні та інші керівництва, пов'язані з правовою діяльністю товариства;
- порядок укладання господарських договорів, основи організації праці, виробництва та управління.

Головний економіст: керує науковим, господарським та організаційно-господарським забезпеченням підприємства; розробляє та організує реалізацію заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, досягає ефективних результатів у частині раціоналізації витрат на матеріальні, трудові та фінансові ресурси; координує діяльність економічних відділів компанії щодо створення довгострокових планів.

Головний енергетик керує науково-технічною та технологічною підготовкою електропостачання підприємства; організує технічно правильну експлуатацію та своєчасний ремонт обладнання та систем електропостачання, контроль за раціональною витратою енергоресурсів на підприємстві.

Так як «ФАВОР ВГВ» спеціалізується як на рослинництві, так і на тваринництві, це господарство має специфічні позиції, які не притаманні іншим господарствам. До цих посад входять помічник директора з тваринництва, головний ветеринарний лікар, головний спеціаліст з тваринництва та інші.

Заступник директора з тваринництва складає режим дня, раціони годівлі та кормові баланси. Організовує племінну роботу з поліпшення племінних якостей

та продуктивності худоби та птиці, бере участь у підготовці та проведенні ветеринарно-профілактичних та лікувальних заходів. забезпечити виконання графіків [30].

Стратегічні цілі підприємства полягають у забезпеченні повного використання потужностей, збільшення частки продукції виробництва, розширення її асортименту. Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи. Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища [48].

Ринкова економіка поєднує всіх членів трудового колективу як єдине ціле. Економічний інтерес, що визначає їхнє ставлення до праці та її результатів. Сутність трудового колективу полягає в тому, що, об'єднуючи людей із загальними соціальними та виробничими інтересами, вона ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальної особистості, здійснення її повноцінного розвитку і в результаті розвивається сама команда: тим яскравіше та змістовніше індивідуальність, тим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвиненою свідомістю, тим ефективніше працює команда загалом.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має свої цілі та інтереси. Саме вона створює все нове і тільки в неї є творчий підхід до роботи. Але вона може стати «гальмом» процесу, приховуючи свої варіанти, відчуваючи невдоволення наприклад як колективні відносини співробітники з однаковою кваліфікацією бувають не завжди у роботі показують однакові результати, різне ставлення до роботи, до свого підприємств. [37]

Про динаміку зайнятості в сільському господарстві та суміжних галузях компанії показують дані на табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка середньорічної чисельності працівників, зайнятих в сільському господарстві

Роки	Тис. чоловік	В % до всіх зайнятих в галузях економіки України
2017	1051	18,7
2018	821	10,0
2019	759	8,8
2020	692	7,6
2021	513	5,9

Примітка: Складено автором на основі даних «ФАВОР ВГВ» [61]

Як бачимо із табл. 2.5. чисельність персоналу у підприємствах сільського господарства України в 2021 р. зменшилась в порівнянні з 2017 р. на 538 тис. чол., або на 59,3%.

Взаємозв'язки в системі управління персоналом підприємства.

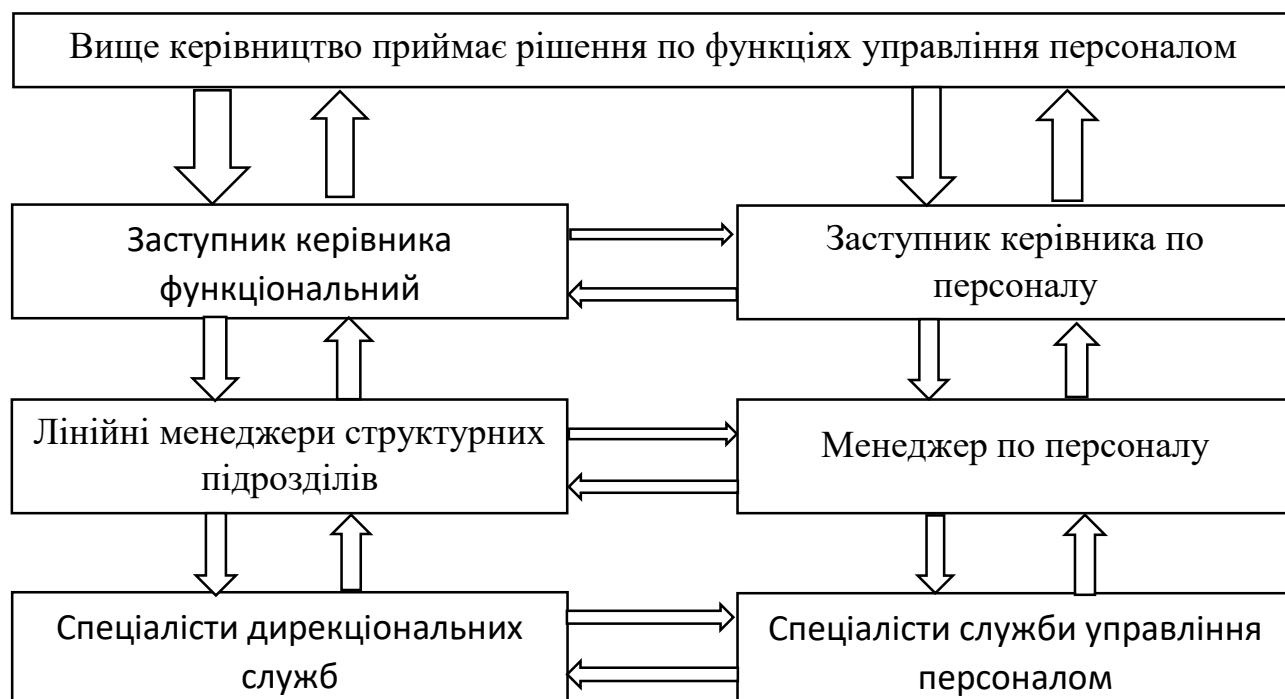


Рис.2.6.Суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки в системі управління персоналом підприємства.

Примітка Сформовано автором на основі підприємства

Загальна результативність розвитку персоналу аграрного підприємства прямо пропорційна результативності управління цим процесом, який в свою

чергу, ускладнюється особливими діяльностями в аграрному секторі. Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати власний розвиток випереджаючими темпами по відношенню до системи виробництва. А тому виникає ряд специфічних особливостей і вимог до неї, а відповідно і критеріїв оцінки результативності. [35]

Отже, організаційна структура управління персоналом має велике значення для ефективної діяльності «ФАВОР ВГВ» ». І тому головне завдання: сформуванню її найбільш раціонально. На процес формування структури управління персоналом діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три фактори: розмір підприємств, форми виробничо-господарської діяльності, види діяльності. Проте у весняно-осінній період товариство наймає тимчасових працівників для роботи у полі. Кількість тимчасово найманих працівників часто перевищує кількісний склад постійно працюючих удвічі, а інколи й утричі. Основні цілі та завдання підприємства фіксуються в нормативних документах і визначають стратегію розвитку персоналу підприємства, а також його оперативні цілі.

2.2. Оцінка системи функціональних механізмів стратегічного управління персоналу на підприємстві

Ефективна оцінка управління персоналом передбачає якнайповніше використання широкого кола ресурсів, доступних для організації. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що основним ресурсом підприємства є люди тобто персонал. Персонал підприємства - найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки люди, на відміну від предметних факторів виробництва, "живі", мають здатність самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги до них, діяти, мають суб'єктивні інтереси, і бути чутливими до управлінського впливу.

Оцінка персоналу - це є першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

Оцінка якостей працівника – «це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені» [28].

Більшість учених наголошують на принциповій відмінності суспільної власності від приватної, яка зводиться не до кількості співвласників і не в обсязі їхніх прав, а в різних соціальних функціях цих двох форм. Приватна власність є способом узгодження приватних інтересів вільних, не залежних один від одного економічних агентів. Суспільна власність – спосіб вирішення загальних проблем членів єдиного соціуму. Мова йде перш за все про гарантії задоволення соціального мінімуму суспільно визнаних потреб – освіта, охорона здоров'я, соціальне утримання непрацевдатних – про фінансування майбутнього – наука, культура, екологія.

Аналіз кадрового забезпечення "«ФАВОР ВГВ " слід проводити з точки зору кількісного, статевого, вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Аналіз кількісного складу дозволяє вивчити середню кількість працівників, включаючи штатних, неповних, неповних та тих, хто працює за цивільно-правовим договором. Персонал підприємства зазвичай називають командою працівників, які закріплені за певним підприємством, які мають певне навчання або досвід. Кадри є найважливішим фактором, що впливає на рівень ефективності сільськогосподарського підприємства.

Адміністрація компанії повинна контролювати кожну з цих проблем і розробляти принципи їх вирішення. Найважливішим фактором, що впливає на ефективність використання персоналу, є система оплати праці. Оскільки людський капітал та посівні площі, земля чи сільськогосподарська техніка тощо впливають на конкурентоспроможність, ефективність та економічне зростання. Продуктивність, ефективність використання обладнання, престиж та

перспективи організації залежать від стану виробничих кадрів. Система оплати праці «ФАВОР ВГВ» є як відрядною, так і погодинною. Таким чином, компанія застосовує тарифні ставки та заробітну плату для працівників адміністративного персоналу (тобто керівників відділів). Заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина і сама зарплата. Відповідно до вимог Колективного договору авансова частина заробітної плати виплачується до 20 числа поточного місяця, а основна частина заробітної плати - до 5 числа.

Таблиця 2.7.

Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020+ряд.5030+ряд.5060)	5010	1217.7
Фонд основної заробітної плати	5020	1217.7
Фонд додаткової заробітної плати	5030	
Надбавки до доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	
Виплати пов'язані з індексацією заробітної плати	5051	
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку із порушенням термінів її виплати	5052	
Матеріальна допомога	5060	
Пільги	5070	
Компенсаційні виплати	5080	

Примітка: Сформовано автором на основі даних «ФАВОР ВГВ» [61]

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що віковий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу у товаристві враховується процес самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.8

Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати за грудень 2021 року(останній місяць кварталу).

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким розраховано 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	6010	51
У тому числі у розмірі грн. До однієї мінімальної заробітної плати	6020	1
Від однієї мінімальної заробітної плати до 6 000,00	6030	14
Від 6 000,01 до 6 500,00	6040	7
Від 6 500,01 до 7 000,00	6050	9
Від 7 000,01 до 8 000,00	6060	8
Від 8 000,01 до 10 000,00	6070	9
Від 10 000,01 до 12 000,00	6080	3
Від 12 000,01 до 15 000,00	6090	
Від 15 000,01 до 20 000,00	6100	
Від 20 000,01 до 25 000,00	6110	
Понад 25 000,00	6120	
Кількість штатних працівників які повністю відпрацювали норму робочого часу	6130	45
Кількість штатних працівників які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу	6140	

Примітка: Сформовано автором на основі даних «ФАВОР ВГВ» [61]

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанні адміністративних методів управління персоналом. Адміністративні методи, відомі як "метод батога", засновані на державних правилах, суворій дисципліні та покараннях за його порушення. Саме в таких методах простежується чітка підпорядкованість, заснована на ієрархії управління. Адміністративні методи базуються на певних мотивах поведінки, вони спрямовані на те, щоб персонал усвідомлював трудову дисципліну, мав почуття обов'язку та бажання продовжувати працювати в цій компанії.

Адміністративні методи для "ФАВОР ВГВ" реалізовані через Конституцію України (право на працю та інші права людини), Цивільний, Господарський, Земельний кодекси України (щодо діяльності компанії), Цивільний процесуальний та Господарський процесуальні кодекси України (у судовій практика), Кодекс законів про працю України (щодо всіх питань, пов'язаних з допуском, звільненням, відпусткою тощо), Закони України, нормативні акти та стандарти. Також важливим є Колективний договір, посадові інструкції, розроблені відділом кадрів, накази, що використовуються в оперативній діяльності підприємства. Вибір працівниками місця роботи визначають життєві мотиви різних категорій персоналу. Результати дослідження вказують, що для керівників важливо дбати про власний матеріальний добробут

(10%), а для робітників – соціальні гарантії (64%). Для працівників віком 31–40 років пріоритетним мотивом є кар'єрне зростання, а для 41–50 років – стабільність та впевненість у завтрашньому дні. [56]

Тому при виборі форм винагороди за працю варто враховувати психологічні особливості людини праці. Адже різні категорії працівників мають розходження у мотивах до праці з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші чинники. Матеріальна мотивація передбачає прагнення людини праці до визначеного рівня достатку, гідної зарплати, гідного рівня життя і, як правило, залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів персоналу, дієвості системи матеріальних стимулів, що використовують на підприємстві. [29]

Отже, винагорода за працю є гідною, коли визнання людської гідності відбувається шляхом закріплення державою таких трудових прав і свобод, а також гарантій їхньої реалізації, зміст яких працівники сприймали б як адекватний і бажаний рівень безпеки і захищеності в умовах економічної і організаційної залежності від роботодавця. Варто зазначити, що в управлінні підприємством, крім адміністративних методів, використовують економічні та соціально-психологічні методи. Але економічні методи в народі відомі як

"пряниковий метод". Вони засновані на використанні матеріального стимулювання колективу. [27]

В умовах "ФАВОР ВГВ" ця група впливу яскравого методу викривається через економічні стандарти діяльності, систему матеріального заохочення, нагороди. Тим працівникам, які демонструють високі показники роботи та успішно виконують свої обов'язки, щомісяця виплачується премія (від 1000 до 2000 гривень).

Працівникам, які працюють стабільно та ефективно протягом року, виплачується так звана "тринадцята зарплата". Також, з нагоди Дня працівників сільського господарства, який відзначається в Україні відповідно до Указу Президента №428 / 93 від 07.10.93, щороку в третю неділю листопада всім працівникам виплачується заохочувальний бонус. Аналізуючи управління персоналом на «ФАВОР ВГВ» доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів.

Документування трудових відносин – це одне завдань, що вирішується цим відділом. Виникнення значного обсягу різноманітних документів пов'язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення на інші посади та ін.. До таких документів відносять: накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки (типова форма №П-2), трудові книжки. Таким чином, підсумовуючи вище сказане, слід відмітити, управління персоналом на «ФАВОР ВГВ» являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається із:

- суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців);
- цілей, задач і напрямків діяльності (орієнтація на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретні визначені цілі діяльності підприємства);
- форми, методи управлінні персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які спрямовані на підвищення продуктивності праці і якості виконуваних робіт. [26]

Для підвищення рівня конкурентоспроможності, узгодження спільних інтересів найманих працівників і роботодавців, підвищення ефективності їхньої діяльності необхідно уточнити і розширити зміст колективних договорів (трудових угод), передбачивши у них такі положення:

- посилення мотивування до високоефективної праці шляхом встановлення конкретних тарифних умов її оплати з урахуванням норм генеральної, галузевої і регіональної угод;

- забезпечення умов для розвитку трудового потенціалу і зростання рівня його конкурентоспроможності шляхом виділення коштів для забезпечення професійного зростання різних категорій персоналу;

- створення умов для розвитку трудової, творчої та інноваційної активності найманих працівників, надання їм відповідної фахово-консультаційної, фінансової допомоги;

- співпраця з науково-дослідними інститутами щодо вирішення проблем ефективності виробничої та управлінської діяльності.

- передбачення в колективних договорах заходів щодо посилення соціального захисту найманих працівників[57]

2.3. Оцінка методів забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом на підприємстві

Стратегічне управління галузями області надає істотний вплив на функціонування окремих підприємств. У процесі формування стратегії важливо враховувати можливості та напрями діяльності аграрних підприємств. В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів розвитку. Для розробки схеми функціонування стратегічного управління на конкретному підприємстві нами були розглянуті аграрні підприємства Тернопільської області, які

займаються виробництвом та реалізацією зерна. Виробництво та збут зерна є важливою складовою аграрної економіки та головним чинником подальшого розвитку ринкової економіки та інтеграційних процесів на етапі входження України у світовий економічний простір.

Об'єктивна необхідність розвитку виробництва та збуту зерна зумовлена цілим комплексом причин:

- по-перше, зерно є найважливішим продуктом, що визначає міжгалузеві пропорції не тільки в агропромисловому виробництві, але й в економіці країни в цілому. Хліб є одним з основних продуктів харчування. На продукти переробки зерна доводиться до 40% загальної калорійності харчового раціону населення;

- по-друге, виробництво зерна є найважливішим джерелом доходів переважної більшості сільськогосподарських підприємств;

- по-третє, зерно складає значну частину кормових ресурсів тваринництва і є сировиною для харчової та переробної промисловості . [39]

Ринок зерна Вінницької області характеризується значною кількістю суб'єктів пропозиції, яких має тенденцію до збільшення. Важливим параметром ринку зерна, низьке значення якого негативно характеризує Вінницьку область у контексті продовольчої безпеки, виступають обсяги виробництва зерна на душу населення області. Значення цього показника значним чином коливалося у динаміці. Протягом 2010-2022 років найбільшого рівня показник досягав в 2021 році – 2474 кг. Найнижчий рівень спостерігався в 2010 році – 642 кг. Виробництво зернових і зернобобових культур в усіх категоріях господарства наведено в таблиці.

Таблиця 2.9

Динаміка виробництва зернових і зернобобових культур в усіх категоріях господарства Вінницької області за 2010-2022 рр

Роки	Зібрана площа, тис. га	Валовий збір, тис. т	Урожайність, ц/га
2010	381,5	740,6	19,4
2015	443,3	1044,8	23,6
2016	469,1	1573,9	33,6
2017	455,1	1261,0	27,7
2018	459,3	1882,8	41,0
2019	493,4	2163,8	43,9
2020	477,3	2228,9	46,7
2021	478,5	2651,4	55,4
2022	442,7	2199,0	49,7

Примітка: Розраховано на основі даних Головного управління статистики в Вінницької області

Динаміка виробництва зернових і зернобобових культур в усіх категоріях господарства Вінницької області за 2010-2022 рік.

Валовий збір зерна в Вінницької області в 2022 році складав 2199,0 тис. т, що нижче за рівень попереднього 2021 року на 252,4 тис. т. Варто зазначити, що значне зменшення обсягів виробництва спостерігається за такою продовольчою зерновою культурою кукурудза на зерно. Разом з тим, такі значні обсяги виробництва зернової продукції позитивно впливають на продовольчу безпеку регіону. В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища збереження конкурентоздатності підприємства є найважливішою проблемою управління ним. Саме тому на кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір інструментів і засобів їх реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності.. Вона повинна враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в державі які вказані на рисунку 2.10.

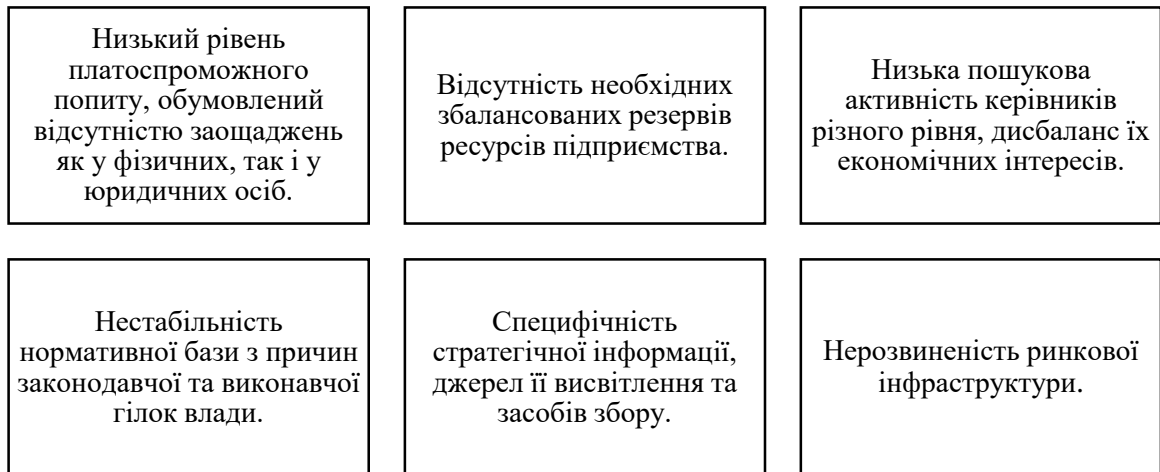


Рис. 2.10. Особливості соціально-економічної ситуації.

Примітка. Сформовано автором на основі даних

Перераховані особливості не вичерпують специфіку сучасного стану економіки України. Основною її відмінністю від економік розвинених країн є трансформаційний характер. Причому трансформаційні процеси протікають під активним впливом суперечностей економічних інтересів всіх учасників. Економічні інтереси підприємства входять в суперечність з інтересами виконавчої та законодавчої влади, конкурентів, партнерів. На нашу думку, характерною межею (що не враховується в еволюційних теоріях, розглянутих вище) трансформації економіки України є те, що підприємство як система має можливість впливати на вище вказані ешелони влади, тобто на зовнішнє середовище. Цей факт дозволяє по-новому поглянути на поняття „Стратегічні групи впливу”, введене І. Ансоффом.

Етапи технологій управління персоналом на підприємстві:

« I етап – стратегічний моніторинг. «ФАВОР ВГВ». є одним з передових підприємств не лише Вінницької області, але й Західного регіону України. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації елітної рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі».

Основною метою діяльності агропромислового підприємства є забезпечення потреб населення нашої держави у високоякісній

сільськогосподарській продукції і продуктах харчування, її переробка, впровадження інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння розвитку зовнішньоекономічної б/д діяльності, надання широкого спектру послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції, а також раціональне використання усіх наявних природних ресурсів. Для досягнення даної мети підприємство здійснює наступні види діяльності.

Виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва: вирощування зернових і зернобобових культур; вирощування технічних культур; вирощування сої та ріпаку. Виробництво сільськогосподарської продукції тваринництва: вирощування ; виробництво молока; свинарство. Надання послуг в рослинництві. Діяльність автомобільного вантажного транспорту. Всі цілі спрямовані на довгострокову перспективу. «ФАВОР ВГВ» функціонує на аграрному ринку України починаючи з 2004 року. За цей час підприємство сформувало ряд конкурентних переваг. Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів. «ФАВОР ВГВ» проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає 40 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат «ФАВОР ВГВ» розміщує підприємства зберігання та переробки рівномірно, поблизу місць виробництва рослинної продукції. Саме через це однією з головних конкурентних переваг «ФАВОР ВГВ» ми вважаємо оптимізаційне географічне розміщення підприємств зберігання, переробки. [59]

Слід відмітити, що ця перевага є конкурентною, в першу чергу, з місцевими виробниками, які не мають таких оптимізованих систем. У порівнянні з великими агропідприємствами «ФАВОР ВГВ» має оптимізоване географічне розташування як конкурентну перевагу лише у Вінницькій області, де є одноосібним лідером. Але на інших територіях нашої держави цю конкурентну

перевагу використовують розташовані саме там агроформування. Найбільшою перевагою «ФАВОР ВГВ» є виробництво та забезпечення своїх підприємств власною сировиною – зерном. Україна відчуває дефіцит сертифікованих потужностей зі зберігання зернових. Саме тому найбільші виробники соняшнику та зернових намагаються забезпечити себе власними підприємствами зі зберігання. Але невеликі аграрні формування не мають можливості придбати або збудувати власні зерносклади, тому вони вимушені реалізовувати свою продукцію восени або на початку зими за неринковими цінами. Іншим рішенням цієї проблеми є відвантаження своєї продукції на зберігання на платній основі.[1]

За даними Міністерства аграрної політики України, станом на 2022 рік у Вінницькій області налічується понад 20 елеваторів, 2 з яких належать компанії "ФАВОР ВГВ". Їхня загальна потужність становить 150-160 тис. тонн одночасного зберігання сільськогосподарської продукції. У нинішніх умовах наявність вантажопідйомності у 172 тисячі тон дає компанії досить велику конкурентну перевагу. Можливість зберігання зібраного врожаю на складах для подальшого продажу за ринковою ціною дає змогу отримати достатні кошти для подальшого розвитку підприємства. "ФАВОР ВГВ" є першим підприємством з ліфтовими потужностями у Вінницькій області. В умовах функціонуючого ринку недостатньо зібрати найбільший урожай, необхідно його зберегти і продати за ринковими цінами в найбільш сприятливих ринкових умовах. Загалом, "ФАВОР ВГВ" має низку конкурентних переваг, як у виробництві, переробці, так і в організації підприємницької діяльності. Серед найбільших сільськогосподарських підприємств "ФАВОР ВГВ" посідає лідируючу позицію за розміром земельного банку на Вінниччині, що пропонує компанії потенціал для подальшого розвитку та зростання.

«II етап - стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Після детального аналізу факторів, що впливають на функціонування компанії та її економічну ефективність, ми отримали низку даних. Тому ми вважаємо за доцільне використати ці дані у SWOT-аналізі, адже вони допомагають нам отримати повну картину компанії на сьогоднішній день і на майбутнє».

«ІІІ етап - Аналіз зовнішнього середовища. Один із найбільших впливів на компанію чинять конкуренти. Їхня діяльність визначає пріоритетні завдання, які доводиться вирішувати підприємству. Найголовніша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, - проблема його виживання і підтримки безперервного розвитку. Ефективним вирішенням цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, що значною мірою може бути досягнуто на основі ефективної стратегії розвитку підприємства. Найпоширенішим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методологія, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільше конкурентно-спроможними є ті підприємства, в яких робота всіх відділів і служб найкраще організована як система. Існує безліч чинників, що впливають на ефективність кожної служби».

«ІV етап - план діагностичного факту. Як уже зазначалося вище, на цьому етапі основним принципом є самовизначення в зовнішньому світі та оцінка власного впливу на навколишню дійсність. З наведеного аналізу ми робимо висновок, що фактичний курс руху "ФАВОР ВГВ" практично за всіма параметрами відповідає бажаному, тому процес стратегічного управління має починатися з першого етапу (стратегічний моніторинг)».

«Етап V - оцінка можливостей. На основі виявлених сильних і слабких сторін "ФАВОР ВГВ" ми пропонуємо скласти матрицю загроз і можливостей» [52] (рис. 2.11)

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • могутній виробничий потенціал; • активне впровадження досягнень НТП; • висока якість продукції; • стабільне співвідношення попиту і пропозиції; • висока кваліфікація персоналу; • висока диверсифікація виробництва; • велика питома вага займаних ринків збуту 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока вартість виробництва; • залежність від природнокліматичних умов; • громіздкість підприємства; • складний процес ухвалення управлінських рішень
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестабільне політичне та економічне положення; 	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на міжнародні ринки збуту; • вдосконалення управлінської структури;

<ul style="list-style-type: none"> • нестабільність національної валюти; • диспаритет промисловості та сільського господарства; • недобросовісна конкуренція у галузі; • безліч різних постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> • привабливість для інвестиційних вливань
---	---

Рис.2.11. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності «ФАВОР ВГВ».

Примітка: Складено автором на основі даних «ФАВОР ВГВ».

Загрози для "ФАВОР ВГВ" включають несприятливі погодні умови, вплив інфляційних процесів і дії конкурентів. Непередбачувані рішення державних органів, а також втручання держави у функціонування ринку адміністративними методами також становлять певну загрозу для подальшої діяльності компанії. Можливості "ФАВОР ВГВ" включають високу інвестиційну привабливість, доступ до міжнародних ринків і поліпшення структури управління.

VI етап - SWOT-аналіз компанії. Провівши огляд "ФАВОР ВГВ", ми дійшли висновку, що компанія має гарний імідж серед партнерів і споживачів, що ґрунтується на високій якості продукції, застосуванні нових технологій і фінансовій стабільності. Це робить "ФАВОР ВГВ" дуже привабливою інвестицією. Однак слід зазначити, що компанія не використала всі наявні можливості. Подальше збільшення земельного банку та розширення асортименту продукції дасть додаткові конкурентні переваги. "ФАВОР ВГВ" має можливість залучити додаткові інвестиційні кошти для реалізації цих заходів. Але є й негативні тенденції в компаніях. Зокрема, низький рівень дослідницької роботи чинить негативний вплив на діяльність компанії. Ці великі та передові агропідприємства приносять в Україну новітні технології; врожайність і продуктивність праці на них набагато вищі за середні показники по галузі. Конкуренти "ФАВОР ВГВ" вже мають відповідні підрозділи у своїй структурі.

Отже на наш погляд, запропонований підхід до технології стратегічного управління, що враховує специфіку управління на досліджуваному підприємстві, дає змогу розробити ефективну систему процедур ухвалення та затвердження управлінських рішень. [3]

Висновки до розділу 2

"ФАВОР ВГВ" - одна з сільськогосподарських асоціацій Вінниччини, відома розведенням великої рогатої худоби та свиней, вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, а також торгівлею добривами. Компанія не завжди отримувала прибуток від своєї діяльності. Збиткову діяльність можна пояснити економічною та політичною ситуацією в країні. З організаційної структури видно, що "ФАВОР ВГВ" має розгалужену адміністративну систему, що складається з численних підрозділів, які працюють за принципом спеціалізації праці. Аналізуючи кількісний і якісний склад персоналу, можна помітити, що більшість працівників є штатними працівниками, переважно чоловіками без вищої освіти, які не поспішають здобувати нову кваліфікацію та працюють за зарплату, яка не набагато перевищує мінімальну заробітну плату, затверджену на даний час у бюджеті України.

Система управління людськими ресурсами складається з управлінського персоналу (топ-менеджерів) і виконавців, цілей, завдань і заходів, а також форм і методів управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення функціональних механізмів стратегічного управління персоналу на досліджуваному підприємстві

У сучасному бізнесі стратегічне мислення розглядають як ефективний підхід до управління персоналом на підприємстві в конкурентному середовищі, а саму суть стратегії визначають із двох концептуальних позицій: філософської та організаційно-управлінської. Стратегія як система продуманих систематичних дій, спрямованих на вибір реальних напрямів діяльності організації, які формують систему концептуальних пріоритетів ефективних управлінських рішень щодо завоювання стійких конкурентних позицій, реалізується в її організаційно-управлінській концепції. Аграрний сектор нашої держави з його невід'ємною складовою сільським господарством посідає стратегічне місце в національній економіці, забезпечуючи основні аспекти підтримання суверенітету держави продовольчу та, у певних межах, економічну, екологічну й енергетичну безпеку держави, створюючи умови для стабільного й ефективного розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки і формуючи ринок сільськогосподарської продукції та продовольства.

Ефективний розвиток галузей сільського господарства та їхнє вдосконалення - складний процес, що потребує прогнозування, планування, регулювання та контролю, тобто необхідно розробити концепцію їхнього розвитку, забезпечити та контролювати їхню реалізацію.

По-перше, концепція - це форма і засіб наукового пізнання, що являє собою спосіб розуміння, пояснення, інтерпретації основної ідеї, теорії; науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії, але на відміну від теорії вона ще не може бути вбудована в систему точних наукових термінів. [38]

По-друге, концепція розуміється як система поглядів на певні явища, спосіб інтерпретації явищ, дій і розуміння теорії.

По-третє, в економіці під цим поняттям розуміють систему поглядів і думок, що визначає основний напрямок, стратегію і тактику підприємницьких проектів і програм.

На думку науковців, концепція розвитку сільськогосподарських підприємств ґрунтується на розробленні стратегії і тактики їхньої поведінки на ринку і покликана вирішити такі завдання:

- використання нововведень у сфері маркетингу;
- соціальний розвиток трудових колективів;
- соціальний розвиток трудових колективів;
- поліпшення кваліфікації працівників;
- ефективне використання виробничих ресурсів;
- розробка стратегій спеціалізації, кооперації і інтеграції виробництва;
- екологічні проблеми.

Ключове значення в управлінні сільськогосподарськими підприємствами має здатність системи управління не тільки вирішувати важливі проблеми аграрного сектору, а й згладжувати негативні прояви об'єктивних за характером та специфічних для аграрного сектору факторів, а саме:

- «організаційна розрізненість товаровиробників та складність у виробленні спільної позиції у захисті своїх інтересів порівняно із споживачами сільськогосподарської продукції – підприємствами переробної та харчової промисловості;
- економічна нерівність різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників ;
- неможливість швидкого реагування виробників сільськогосподарської сировини на зміну обсягів попиту споживачів, пов'язаного із сезонністю та тривалістю в часі процесу агровиробництва;
- протиріччя між економічними інтересами виробників та соціальних інтересів споживачів сільськогосподарської продукції та агро-продовольства;

– територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності». [9]

Визначення потреб ринку та наявність власних ресурсів є важливими для управління сільськогосподарськими підприємствами. Тому перед постановкою завдань необхідно вивчити ринок і адаптувати діяльність сільськогосподарських підприємств до його потреб. Здатність фермерського підприємства успішно конкурувати на ринку визначається двома основними чинниками.

Перше - це здатність підприємства розпізнавати та враховувати вплив конкурентних сил та їхню динаміку;

друге - здатність мобілізувати та управляти ресурсами, необхідними для реалізації обраної конкурентної стратегії. Важливим елементом є пошук і управління надійними джерелами інформації.

Для досягнення своїх цілей сільськогосподарське підприємство повинне насамперед мати своєчасну об'єктивну і повну інформацію, яка дає змогу приймати як стратегічні, так і тактичні рішення. Збирання, аналіз і накопичення такої інформації є основою для підтримання конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Кожне підприємство працює не ізольовано, а в тісній співпраці із зовнішнім середовищем. Вивчення зовнішнього середовища слід розділити на аналіз економічних, правових, демографічних і технологічних умов, а також стратегій конкурентів. Зовнішня інформація про економічне середовище також враховується під час визначення конкурентної стратегії, як на макро, так і на мікроекономічному рівні. Демографічна інформація необхідна для визначення глобальних і регіональних тенденцій у чисельності населення та приналежності до певного соціального класу в конкурентній країні або регіоні. Знання технологічних змін у зовнішньому середовищі компанії забезпечує нові конкурентні переваги та дає змогу поліпшити наявні. [40]

Аналіз конкурентів полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей, які вони переслідують. Отримана інформація дає змогу компанії правильно

спрогнозувати можливі дії, які конкуренти можуть зробити у відповідь на маркетингові заходи. [4]

Під час розроблення конкурентної стратегії важливо провести аналіз цільового ринку, який можна розділити на такі етапи:

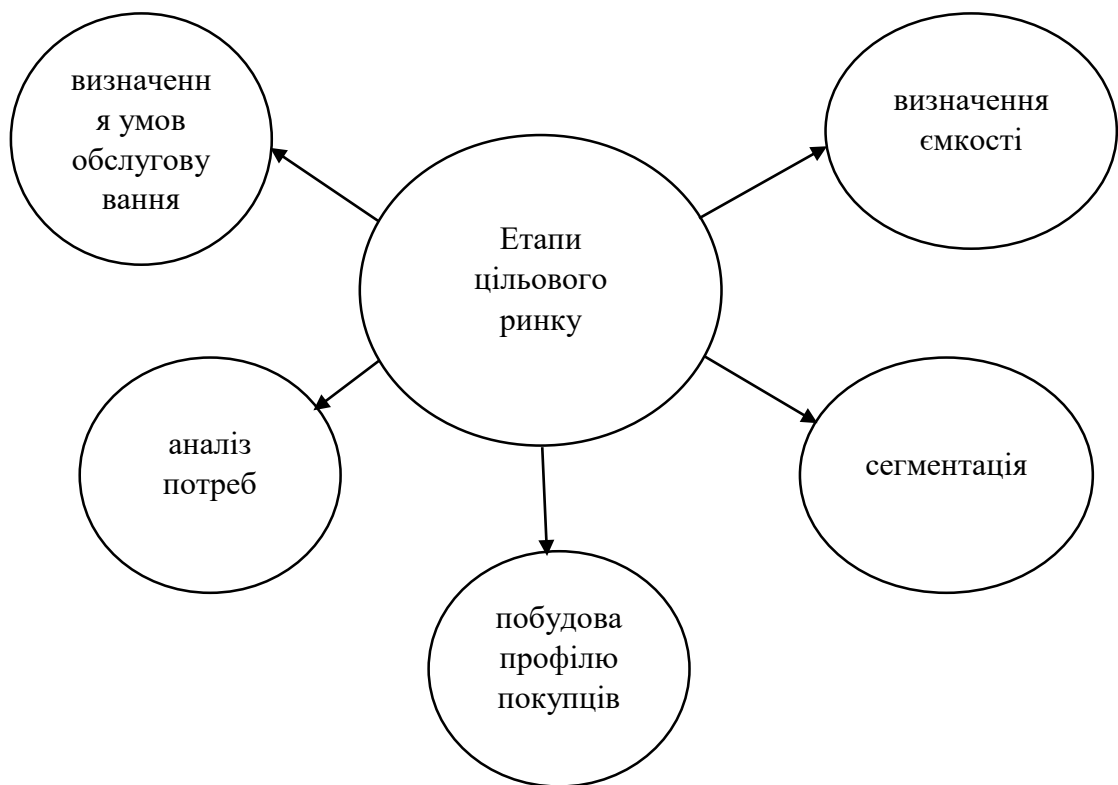


Рис 3.1. Розроблення конкурентної стратегії, етапи.

Примітка: Сформовано автором на основі досліджень.

Стратегічне планування має розглядатися з точки зору його впливу на майбутній успіх підприємства. Тут необхідно визначити суттєві фактори успіху для сільськогосподарського підприємства в цілому. Наприклад, необхідно передбачити здатність компанії йти на ризик, підвищувати якість продукції, розширювати ринки збуту та знижувати виробничі витрати. Підприємствам сфери послуг слід звернути особливу увагу на спектр пропонованих послуг, можливість поліпшення послуг і способів їх оплати. Екологічність продукту, якість, дистриб'юторська мережа та ціна є пріоритетними напрямками для досягнення більшого успіху переробних компаній.

Важливим стратегічним напрямом функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств є впровадження стратегічного управління сільським господарством.

– Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі пріоритетні завдання: здійснити організаційні заходи з розробки місцевих (районних, сільських (селищних) програм розвитку сільського господарства з метою збільшення доходів від сільського господарства за рахунок раціонального використання земельних, природно-кліматичних, інших ресурсних і просторових переваг сільських територій;

– визначити цілі та здійснювати контроль за дотриманням норм ведення сільськогосподарської діяльності, розробленням стратегій, виконанням програм та проектів розвитку;

– запровадити в практику господарського і державного управління науково обґрунтовані виробничі стандарти належного ведення сільськогосподарської діяльності;

– здійснити перехід на стратегічне управління розвитком сільського господарства на місцевому, регіональному та державному рівнях управління.

Очікувані результати реалізації зазначених пріоритетних завдань включають створення механізму стратегічного управління розвитком сільського господарства країни, регулювання рівня сільськогосподарського виробництва для забезпечення продовольчої безпеки країни та збільшення експортного потенціалу. [14]

Науковці розробили модельну концепцію стратегічного розвитку фермерського господарства, яка містить низку цілей і завдань, що впливають із них.

Перша мета концепції - підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності фермерських господарств. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання, як підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Цієї мети можна досягти шляхом надання пільгових

кредитів, субсидій та модернізації виробництва, тобто використання передових машин, обладнання та новітніх технологій.

Друга мета - підвищення рентабельності сільськогосподарських підприємств у бюджеті регіону. Можна виділити такі цілі: розвиток переробної бази;

- розвиток інфраструктури;
- збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції сільського господарства;
- забезпечення пріоритетного використання місцевої сировини. Для збільшення обсягу виробництва, а також успішної реалізації продукції необхідно мати високий попит на ринку.

Сільськогосподарські виробники повинні мати сильну фізичну базу та ефективну розподільчу мережу. З боку споживача ви можете запропонувати програму збільшення попиту продукцію, вироблену у цьому районі чи регіоні. Логістичні методи використовуються для оптимізації системи взаємодії між виробниками сировини, переробкою та реалізацією продукції. Забезпечення продовольчої безпеки є головним завданням керівництва ферми. Оптимізація потреб населення у продуктах харчування, реалізація закупівельної політики та контроль за рухом продовольства в регіоні – основні завдання, які потребують вирішення. Необхідно дотримуватись прогнозів зростання населення в регіоні, контролювати якість продукції та використовувати методи стратегічного управління. [п'ятнадцять]

Стійкість ферми може бути досягнута за рахунок покращення конкурентних переваг. Результатом стане високий рівень життя населення, формування продуманої та ефективної поведінки місцевих споживачів. Вінницька область має достатньо конкурентних переваг для розвитку сільськогосподарського виробництва: сприятливі природно-кліматичні умови, вигідне розташування ринків збуту, інвестиційний клімат, інфраструктура для розвитку та освіти, близькість до кордону з країнами ЄС. Сільськогосподарські компанії можуть розширювати свої ринки, розвивати потенційне ринкове середовище, розвивати

міжнародні відносини та зовнішньоторговельну діяльність, підвищувати попит на продукцію місцевого виробництва, збільшувати державну підтримку, підвищувати конкурентоспроможність та залучати інвесторів. [33]

Для практичного використання вищевказаних напрямів необхідно застосувати стратегію диференціації продукту для його просування з огляду на його високу якість та екологічну чистоту. Сегментація ринку передбачає виявлення найприбутковіших груп споживачів і розроблення маркетингової програми, що дає змогу компанії бездоганно визначити можливості своїх клієнтів. [44]

Цілі, завдання та результати вищенаведених заходів стосовно стратегічного управління аграрними підприємствами Вінницької області, можна наочно представити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні положення концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Вінницької області

Цілі стратегічного управління аграрних підприємств у Вінницькій області	Завдання	Способи реалізації
Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства	Вдосконалення конкурентоспроможності продукту. Збільшення прибутку	Залучення пільгових кредитів і субсидій, модернізація виробництва.
Збільшення частки доходу аграрних підприємств в бюджеті області	Збільшення об'ємів виробництва і реалізації продукції аграрних підприємств. Розвиток інфраструктури, переробної промисловості. Використання місцевої сировини	Формування попиту на товари місцевого виробництва, могутньої матеріальної бази та ефективної збутової мережі. Застосування методів логістики
Забезпечення продовольчої безпеки	Оптимізація потреб населення в продуктах харчування. Проведення закупівельних інтервенцій. Контроль руху продовольства на території області	Прогнозування зростання чисельності населення. Забезпечення управління якістю продукції.

Примітка: Сформовано автором на основі [43].

Необхідно постійно аналізувати регіональні та місцеві ринки, виявляти потреби покупців і визначати потенційний попит на наявну продукцію з

урахуванням державної підтримки та координації діяльності сільськогосподарських підприємств. Вибір стратегії та управлінське рішення більшою мірою залежать від ресурсів і можливостей, наявних у підприємства. Крім того, необхідно постійно аналізувати ситуацію на ринку і потреби покупців. У ринкових умовах діяльність керівництва сільськогосподарського підприємства має бути скоординована й обґрунтована. Доцільно систематизувати роботу різних відділів підприємства для ефективного прийняття управлінських рішень.

До завдань служби стратегічного планування має входити щомісячний моніторинг стану ринку і контроль проведених заходів. Під час розроблення концепції стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами необхідно враховувати прогностичні показники розвитку кожного підприємства. Крім того, концепція має включати формування платоспроможного попиту на продукцію, збалансоване планування виробництва, ефективний розподіл, інновації та кваліфікацію персоналу відповідно до вимог ринку. Передумовою для успішного виконання цих завдань, звісно ж, насамперед є наявність відповідної нормативно-правової бази. За своїм змістом регламент, що регулює процес роботи над концептуальною програмою від задуму до реалізації, має відповідати низці вимог. Загальні положення про розроблення концепції, типову структуру і зразковий зміст можна було б викласти в спеціальному правовому акті. [23]

На нашу думку, важливо визначити такі умови як:

- рішення питання про співвідношення регіональних і місцевих концепцій за способами правового регулювання, за методами розробки, за своїм змістом;
- міру диференціювання комплексу об'єктивно існуючої ситуації формування і реалізації концепції і стартових економічних, соціальних, фінансових, природно-географічних та інших чинників;
- розподіл повноважень в області розробки і реалізації концепції;
- допустимі межі відхилень від типової моделі концепції, обумовлені специфікою конкретних умов на території та ініціативою розробників і виконавців концепції.

Дотримання принципів системного підходу під час розроблення організаційної та методологічної основи, таким чином, є необхідною умовою реалістичності та ефективності концепції стратегічного менеджменту. Наукова і практична діяльність має бути врахована при підготовці концепції. Можна передбачити стандартну форму тексту концепції в паперовому та електронному вигляді. Стандартна форма визначає приблизний зміст концепції, її організацію на розділи та підрозділи. Необхідно включити перелік обов'язкової інформації. Важливо визначити, за якими адресами слід надсилати копії концепції та за якими адресами вони обов'язкові. [36]

3.2. Формування стратегії розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві

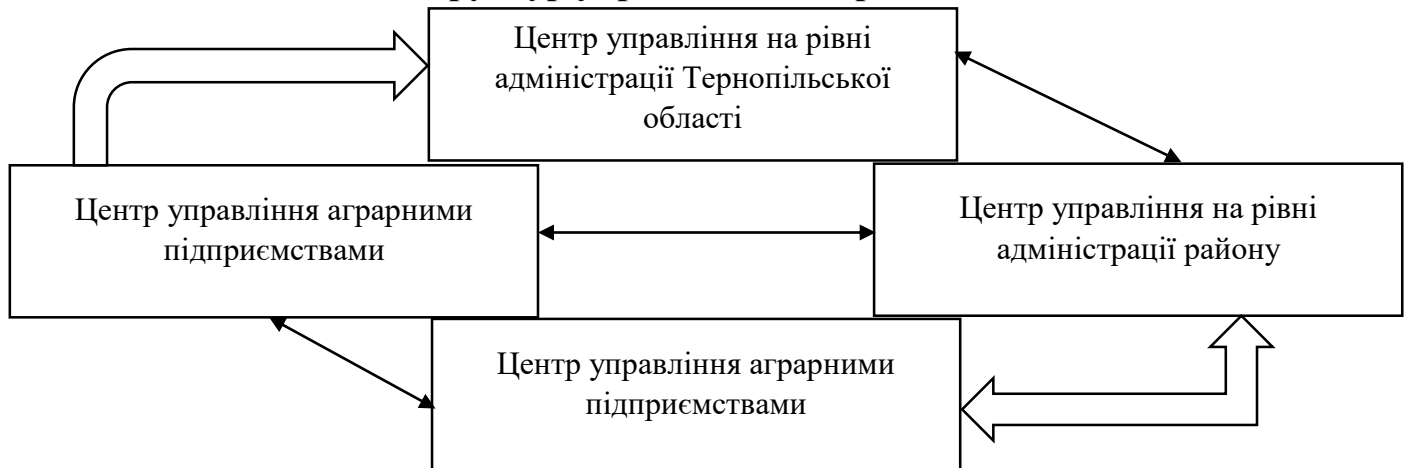
Одним із головних завдань районної адміністрації може стати розробка стратегії розвитку фермерських господарств з урахуванням питань підвищення рівня життя населення та забезпечення зайнятості в імперативному порядку.

Функції управління слід розширити за наступними напрямками:

- аналіз стану ринку;
- оцінка та управління унікальними ресурсами підприємств;
- координація між всіма учасниками виробництва аграрної продукції.

Отже, розробка та реалізація стратегічних цілей у рамках стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами може спрямовуватися адміністрацією за участю районних адміністрацій. Крім того, важливо координувати виконання фермерських завдань між усіма учасниками сільськогосподарського виробництва, використовуючи можливості інших державних і комерційних структур. Реально управляти фермерськими господарствами, користуючись послугами комерційних організацій, таких як фірми з поширення знань. Можливу взаємодію всіх рівнів управління у Вінницькій області можна схематично представити таким чином (рис. 3.3)

Взаємодія структур управління всіх рівнів в Вінницькій області



Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Ми вважаємо, що, застосовуючи наведену схему, можна підвищити ефективність управління фермою, оскільки, користуючись послугами інформаційних компаній, можна мати об'єктивне уявлення про поточну ситуацію. У цьому випадку консультаційні та інші комерційні організації відіграють роль інформаційного центру. Інформація з цього центру може бути передана потенційним інвесторам. На рівні господарства доцільно створювати маркетингові служби, націлені на взаємодію з основними структурами районів і областей. Важливою умовою ефективного функціонування всієї системи центру управління сільськогосподарськими підприємствами на рівні Вінницької обласної адміністрації та центру управління на рівні районної адміністрації з консультування та маркетингу інших комерційних підприємств району та області є її цілісність і створення єдиного інформаційного простору для всіх зацікавлених сторін. Маркетингові служби на підприємствах можуть здійснювати збирання та оброблення ринкової інформації, цільові маркетингові дослідження, надання консультаційних і посередницьких послуг, а також доводити систему маркетингу до необхідного рівня у відповідний час.

У системі районного управління система маркетингу, що розвивається, поступово зможе охопити весь спектр маркетингових проблем, а їх розв'язання сприятиме не тільки ефективному функціонуванню окремих господарств, а й побудові самого сільськогосподарського ринку. Розвиток маркетингу в системі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами дасть змогу

реалізувати стратегії сегментації та диференціації, які мають вирішальне значення для вдосконалення управління в регіоні. [20]

Стратегія сегментації полягає в поділі ринку на групи споживачів зі схожими характеристиками і вимогами до продукту і послуг, оцінці їхньої ефективності та виборі найприбутковіших із них. Існує кілька підходів під час розроблення маркетингу для сегмента: Маркетинг через канали державної закупівлі, через роздрібні канали в торговельну мережу або індивідуальним підприємцям, через спеціально створену регіональну мережу, що продає тільки продукцію місцевого виробництва. У всіх випадках сільськогосподарська продукція має стратегічне значення і має постачатися в повному обсязі та належної якості. Виробнича стратегія - спрямована на підвищення ефективності шляхом мінімізації витрат і досягнення розумної ціни реалізації, необхідної для розширеного відтворення. Цей тип стратегії рекомендується для виробників, чия продукція не користується попитом у регіоні і де існує ризик появи територіальних конкурентів і закріплення на ринку.

Організації, які працюють із приватними замовниками, повинні враховувати більш високий рівень конкуренції. Тут застосовна стратегія диференціації товару з упором кращу якість, ніж в конкурентів. Щоб знизити вплив конкуренції та зберегти свої позиції, можна піти на компроміс із конкурентами, розділивши ринок та сфери впливу. Коли конкуруючі сили рівні, сторони мають зважити свої стратегії. Основне завдання – уникнути фінансових втрат, які послабляють конкурентні позиції компанії. Стратегія позиціонування служить залучення клієнтів до регіонального продукту. Він забезпечує конкурентоспроможність товару над ринком й у свідомості споживачів з допомогою розробки асортиментної, брендингової, цінової та маркетингової політики.[19]

Активне і цілеспрямоване використання рекламної системи сприяє формуванню лояльності до продукту. Стратегію диференціації можуть застосовувати виробники традиційних видів продукції, оскільки попит на ці види продукції насичений і для збереження прибутку необхідне застосування

розроблених стратегій управління маркетингом. Нині специфікація сільськогосподарського виробництва і динаміка в соціально-економічній сфері свідчать про постійне збільшення споживання продукції з розширеною пропозицією і підвищеною якістю.

Сільськогосподарські компанії можуть успішно реалізувати стратегію спеціалізації чи диверсифікації, взаємодіючи зі спеціалізованими клієнтами та розробляючи нові продукти. Сильний імідж компанії та її продуктів вказує на те, що компанія має унікальну підприємницьку здатність підвищувати цінність продуктів та послуг, які вона пропонує споживачам. Компанія має імідж у свідомості інших учасників ринку [16].

Її імідж є результатом взаємодії багатьох чинників, на деякі з яких компанія може вплинути, але на більшість з яких вона не може і не впливає

Не всі керівники усвідомлюють важливість хорошого корпоративного іміджу і витрачають гроші на рекламу. У більшості випадків відносини між іміджем і рекламою дуже різні. Імідж компанії - це усвідомлення її ідентичності, її специфічних характеристик та особливостей. Менеджери будь-якої компанії рано чи пізно докладають зусиль для формування корпоративного іміджу, вирішуючи одне за одним такі питання: Вимірювання іміджу, оцінка іміджу, розробка програми формування іміджу, реалізація програми, контроль змін. У кожній компанії є безліч функцій. Наприклад, вона щодня виступає як виробник товарів і послуг, роботодавець і одержувач прибутку. Компанія управляє ресурсами, переслідує свої власні інтереси та інтереси суспільства загалом. Таким чином, вона робить свій внесок у загальну культуру. Будучи частиною складної системи, компанія діє на різних рівнях: соціокультурному, галузевому, корпоративному, на рівні продукту і бренду. Просуваючи продукт на ринку відповідно до обраної стратегії, важливо пам'ятати, що ставлення до компанії та її продукції залежить від того, як думає суспільство, які чинники впливають на його розвиток позитивно, а які негативно. Такі уявлення або принципи є частиною іміджу будь-якого підприємства.

Сільськогосподарські підприємства повинні відчувати настрій, вказувати теми, важливі для їхньої роботи, та поетапно реалізовувати їх. Знання репутації сільськогосподарської компанії буде неповним без знання репутації та іміджу сектора, де вона працює. Для компанії важливо усвідомлювати імідж своєї галузі та вживати заходів щодо його зміцнення. В іншому випадку гроші, витрачені на розвиток, можуть не принести очікуваних результатів. Ми вважаємо, що за допомогою органів влади всіх рівнів можна створити позитивний імідж сільськогосподарських підприємств на Вінниччині, особливо продукції місцевих виробників.

Від правильно обраного методологічного інструментарію багато в чому залежить оцінка ефективності регіональної агропромислової політики, що розробляється, і подальше стратегічне планування.

Для посилення впливу на ринкові канали та стабілізації відносин між посередниками компанії використовують інтеграцію. Для підвищення рівня інвестицій необхідно створити сприятливі умови для інвесторів та виробити відповідний стиль для компанії. У процесі інтеграції роль адміністрації полягає у пошуку інвесторів та організації залучення прямих інвестицій у місцеве виробництво [31].

Наприклад, районні адміністрації можуть надавати інвесторам списки підприємств і необхідну інформацію про підприємства, які потребують інвестицій, допомагати господарствам і підприємствам у розробленні інвестиційних проектів і пошуку інвесторів, пропонувати інвесторам податкові пільги щодо платежів до місцевого бюджету. На наш погляд, пріоритет у розвитку стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами має бути відданий кадровій політиці. Безсумнівно, становище людських ресурсів багато в чому визначає можливості системи управління на підприємстві. Традиційно роботу з людськими ресурсами поділяють на управління статичними та динамічними системами.

Управління статичною системою розуміють як розв'язання завдань кадрової політики, динамічною – «завдань організації праці персоналу,

визначення стилю і методів роботи, системи мотивації діяльності, навчання, розвитку та впровадження культури підприємства. У процесі управління сільськогосподарським підприємством необхідно враховувати, що інтереси найманого персоналу не збігаються, а іноді й суперечать цілям власника. У цьому разі менеджери зобов'язані шукати компроміс в узгодженні інтересів власника і найманого персоналу». [7]

. Керівництво будь-якої організації має враховувати це у своїй діяльності, інакше конкурентоспроможності організації загалом буде завдано шкоди. Стратегічним завданням регіонального керівництва в галузі кадрової політики є розвиток системи підготовки кваліфікованих кадрів для роботи на сільськогосподарських підприємствах, а також організація базової підготовки, перепідготовки та безперервної освіти працівників. [17]

У Вінницькій області є необхідна база для підготовки фахівців сільського господарства.

Таблиця 3.3

Основні напрями розвитку стратегічного управління аграрними підприємствами Вінницької області представлені в таблиці

Планований результат	Ключові напрями
Просування товару на ринку. Залучення інвесторів	Застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками агропромислового комплексу
Приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя	Створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу
Збільшення ефективності управління аграрними підприємствами за рахунок розширення інформаційної забезпеченості	Посилення іміджу аграрних підприємств
Ефективне функціонування підприємств. Становлення сучасного аграрного ринку	Вдосконалення кадрової політики

Примітка: Сформовано автором на основі [44].

Вивчення стану аграрних підприємств у Вінницькій області показало, що підвищення ефективності їхньої діяльності можливе при системному

стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, інфраструктуру, науку, кадри на основі ринкової концепції управління. Розроблення системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, яка ґрунтується на кращому використанні конкурентних переваг і кадрового потенціалу та поліпшення іміджу галузі, призведе до підвищення ефективності роботи сільськогосподарських підприємств, що значно поліпшить ситуацію та збільшить приплив кваліфікованих кадрів. Для адекватного й ефективного реагування на непередбачувані проблеми, які виникають під час реалізації стратегії, необхідно дотримуватися розробленої схеми прийняття рішень, що дасть змогу значно знизити ризик управлінських помилок [24].

Висновки за розділом 3

Концепція розвитку сільськогосподарських підприємств регіону полягає в розробленні стратегії і тактики їхньої поведінки на ринку. З точки зору системного підходу, регіональна концепція функціонує по відношенню до державної концепції як підсистема, яка є частиною загальної системи. Таким чином, дотримання принципів системного підходу під час формування організаційно-методологічної основи є необхідною умовою реалістичності та ефективності концепції стратегічного менеджменту.

У проведеному дослідженні ми враховували стандартну концепцію стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, яка містить у собі такі цілі стратегічного управління: Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств; збільшення частки доходів сільськогосподарських підприємств у бюджеті регіону; забезпечення продовольчої безпеки.

Реалізація заявлених у концепції цілей сприятиме збалансованому використанню ресурсів і підтримці конкурентоспроможного виробництва, а також зростанню добробуту населення регіону, а своєчасний та об'єктивний контроль дасть змогу підвищити ефективність запланованих заходів. Аналіз

показав, що для досягнення цілей, зазначених у концепції, необхідна державна підтримка та координація діяльності сільськогосподарських підприємств.

Результати аналізу показують, що сільськогосподарські підприємства регіону не дотримуються якоїсь концепції. Отже, пропонується підхід дасть змогу розширити багато-вимірність і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на регіональному ринку, яка б відповідала цілям державної політики. [17]

Основними напрямками розвитку агробізнесу на сьогоднішній день є координація діяльності з реалізації стратегічних цілей між усіма зацікавленими сторонами агропромислового комплексу, створення служб стратегічного планування та маркетингу на рівні підприємства, зміцнення іміджу агропідприємств та вдосконалення кадрової політики.

Основним завданням державного регулювання сільськогосподарських підприємств є сприяння їх інтенсивному та інноваційному розвитку через бюджетне фінансування та встановлення мінімальних і максимальних закупівельних цін, надання пільгових кредитів, податкових пільг, удосконалення правової та адміністративної бази та впровадження інноваційних розробок і результатів наукових досліджень.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо стратегічного управління персоналом сільськогосподарських формувань можна зробити висновки. Управління сільськогосподарським підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються управлінські рішення, важливі для подальшого розвитку підприємства. Стратегічний рівень управління - це найвищий рівень, на якому потрібна чітко визначена і ясно сформульована стратегія.

На нашу думку, "стратегічне управління агробізнесом" - це комплекс дій з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, внутрішнього і зовнішнього середовища агробізнесу, спрямованих на реалізацію розумно поставлених завдань, пов'язаних з високою ефективністю цього підприємства, що реалізуються на інноваційній основі та з поліпшенням соціального середовища на селі.

На наш погляд, найдоцільнішим та найефективнішим способом розв'язання проблеми стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами є застосування ефективного механізму реалізації стратегічного управління, що використовує взаємодію систем стратегічного управління, стратегічного планування, системи забезпечення сільськогосподарських підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

У ході проведеного дослідження ми розглянули типову концепцію стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, яка містить у собі такі завдання стратегічного управління:

- підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності агропідприємств; збільшення частки доходів агропідприємств у регіональному бюджеті;

- забезпечення продовольчої безпеки. "ФАВОР ВГВ" має низку конкурентних переваг, як у виробництві та переробці, так і в організації підприємницької діяльності.

Серед найбільших сільськогосподарських підприємств "ФАВОР ВГВ" посідає провідні позиції за розміром земельного банку у Вінницькій області, що дає йому можливість для подальшого розвитку та зростання.

Компанія має гарний імідж серед партнерів та споживачів, що базується на високоякісній продукції, використанні нових технологій та фінансовій стабільності. Це гарантує "ФАВОР ВГВ" високу інвестиційну привабливість. Однак слід зазначити, що не всі наявні можливості були використані компанією. Результати аналізу показують, що фермерські господарства регіону не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони являють собою симбіоз стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дасть змогу розширити багато-вимірність і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики.

Основними напрямками розвитку сільськогосподарських підприємств є координація діяльності з реалізації стратегічних цілей між усіма зацікавленими сторонами агропромислового комплексу, створення служб стратегічного планування та маркетингу на рівні підприємства, зміцнення іміджу сільськогосподарських підприємств та вдосконалення кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) [М.В. Присяжнюк та ін.]. К.: [ННЦ ІАЕ], 2019. 1008 с.
2. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 83-86.
3. Андрусенко Г. О. Основи маркетингу: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Урожай, 1995. 177 с.
4. Баб'як, Г. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу Галина Баб'як, Ольга Грицина Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України наук. журнал. Тернопіль 2013. Вип. 18. С. 137-140.
5. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . 2013. № 2. С. 50–57.
6. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект Економіка АПК. 2011. № 8. С. 130-134.
7. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. Посіб. К. Знання-Прес, 2000. 313 с.
8. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства Агросвіт. 2011. №12. С. 54–59.
9. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 5. С. 114-118.
10. Гавриленко В.Н. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації .Економіка АПК. 2021. № 8. С. 10– 13.

11. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»
12. Головня Ю.І. Організація стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції. Агросвіт.– 2010. № 6. С. 32–36.
13. Гончаров В.М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.
14. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. Посіб. 2006. – 404 с.
15. Господарський кодекс України: за станом на 16 січ. 2003 року Відом. Верхов. Ради України. 2003. № 18-22. Ст. 144.
16. Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу. Луцьк, 2016. 242
17. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252
18. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. Посібник. Х.: К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
19. Качан, Є. Державне регулювання сільського ринку праці Є. Качан, В. Островерхов Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва. 2002. № 6. С. 90-95.
20. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Вінницької області URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114
21. Круп'як, Л. Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовців.
22. Круп'як, Л. Б. Інноваційний розвиток підприємств: проблеми та шляхи їх вирішення Л. Б. Круп'як.
23. Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства. Харків: Харківський нац. екон. ун-т, 2011. 20 с

24. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111—116.
25. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом.Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4 (155).С . 203-206
26. Мазур Н. С. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання. 12 жовт. 2012 р. К. КНЕУ, 2012. С. 160-162.
27. Марцінковська, О. Конкуентоспроможність персоналу в умовах ринку О. Марцінковська, Н. Слівінська Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва.2003. Вип. 8. С. 168-174.
28. Марцінковська, О. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу О. Марцінковська, Н. Слівінська. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2008. Вип. 13. С. 109-112.
29. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6.- С.123-129
30. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук:Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. 19 с.
31. Осовська Г.В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. Вип. 4 – С. 3-9.
32. Пелих А.С.Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах
33. Петрова І. Л. Ринковий механізм оплати праці: фактори дії та гальмування Наук. вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2008. Ч. 1. С. 155-159.

34. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації Агросвіт. 2010. № 21. С. 52–55.
35. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах.
36. Про державну підтримку сільського господарства України : закон України від 27.06.04 р. № 1877- URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>]. Дата останнього доступу : 20.01.2013.
37. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.
38. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
39. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року: Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV Відом. Верхов. Ради України. 2006. № 1. Ст. 17.
40. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03. 03. 1998 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0>.
41. Прохоровська, С. А. Проблеми використання трудового потенціалу у сільському господарстві С. А Прохоровська Наукові записки : зб. наук. праць викл. і асп. каф. екон. аналізу Терноп. акад. нар. госп-ва. - Тернопіль, 2000. С. 144-146.
42. Прохоровська, С. Винагорода за працю в мотивації персоналу Світлана Прохоровська, Віктор Островерхов, Лариса Запорожан Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 92-97.
43. Прутов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства .Економіка і суспільство. 2018. С. 461–467

44. Пушкар, З. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу URL: З. Пушкар, М. Городинська Naukowa przestrzec Europy. Ekonomiczne nauki. – Przemysl Nauka i studia, 2010. – Vol. 9. – С. 32-38.
45. Пушкар, З. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журнал. Тернопіль : Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 109-114.
46. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу К. Б. Гуменюк, В. В. Хачатрян. 2015.С. 15-19.
47. Саблук П.Т. Основи організації сільськогосподарського. К.: ІАЕ УААН, 1997. 95 с.
48. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с
49. Сімченко Н. О. Показники оцінювання стану розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств Формування ринкових відносин в Україні . 2011. № 10. С 109–114.
50. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : моногр. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с
51. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2012. 182 с.
52. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ “ІАЕ”, 2012. 182 с.
53. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування Т. В. Білорус Актуальні проблеми економіки. 2016.С. 185–189.
54. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец. Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод,. К.: ЦУЛ, 2003. 271 с.

55. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
56. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348
57. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2008. №4. С. 171 – 178.
58. Шкільняк, М. М. Методичні засади формування механізму управління державною власністю. 2011. Вип. 4. С. 164-170.
59. Шкільняк, М. М. Теоретичні засади формування системи управління державною власністю М. М. Шкільняк Галицький економічний вісник. 2011. № 2. С. 45-50.
60. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.
61. Фермерське господарство «ФАВОР ВГВ» URL <https://favor-vgv-fg.business-guide.com.ua>.