

8
28.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



ГЕЦКО Лариса Юріївна
(студентка групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Гецько Л.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, продуктивність праці, кваліфікація, підбір персоналу.

Annotation

Getsko L.Yu. Improvement of the company's personnel management system. – Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of the company's personnel management system were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: personnel, personnel management, productivity, qualifications, recruitment.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	
...	
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування системи управління персоналом підприємства</i>	
...	
1.1. Сутність персоналу та системи управління персоналом підприємства.....	
...	
1.2. Елементи та методи побудови системи управління персоналом підприємства.....	
....	
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	
...	
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	
Висновки до розділу 1.....	
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово–економічного стану системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»</i>	
...	
2.1. Організаційно–правова характеристика ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» як суб’єкта господарювання.....	
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія».....	
2.3. Аналіз системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» та оцінка її ефективності.....	
Висновки до розділу	

2.....

*Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління персоналом
ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна
лабораторія».....*

*3.1. Обґрунтування методичних засад удосконалення системи управління
персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна
лабораторія».....*

*3.2. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом
ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна
лабораторія».....*

*3.3. Оцінка ефективності запропонованих
заходів.....*

Висновки до розділу 3

.....

Висновки.....

...

*Список використаних
джерел.....*

Додатки.....

...

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Теоретичні та методологічні засади управління персоналом було розглянуто такими вченими-економістами як Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О., Губик Ю.Ю., Левицька І.В., Климчук А.О., Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Вагомий внесок у дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства зробили Вишневська М.К., Крамаренко А.В., Жосан Г. В., Кириченко Н. В., Гальченко А.Ф., Шаповал О.А. та інші.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальше обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства, а також визначення шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи формування системи управління персоналом підприємства;
- ознайомитись з сутністю персоналу та системою управління персоналом підприємства;
- визначити елементи та методи побудови системи управління персоналом підприємства;

- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- провести аналітичну оцінку фінансово–економічного стану системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»;
- здійснити аналіз системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» та оцінку її ефективності;
- визначити шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес удосконалення системи управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно–логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності поняття «управління персоналом»); *системно–структурний аналіз* (вивчення й узагальнення елементів та методів побудови системи управління персоналом підприємства); *статистико–економічний* (аналіз системи управління персоналом підприємства та оцінка її ефективності); *графічний* (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань удосконалення системи управління персоналом підприємства, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємства, що досліджувалося.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико–методичних засад ефективного удосконалення системи управління персоналом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– дістало подальшого розвитку обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації працівників за допомогою впровадження HRM-системи, що підвищить інтерес до роботи як засобу реалізації професійних навичок на основі створення можливості для професійного розвитку;

– удосконалено визначення поняття система управління персоналом як складної соціально–економічної системи, що містить у собі цілі, методи, засоби управління, а також суб'єкти та об'єкти управління, які мають свої соціально–економічні цінності, інтереси наділені певними етичними, моральними цінностями, нормами поведінки, інтелектуальним рівнем та іншими соціально–психологічними характеристиками, що суттєво впливають на ефективність системи управління персоналом функціонування та розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв'язання проблеми ефективного удосконалення системи управління персоналом підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Гецько Л. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. С. 30–31.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в XXIV Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність **персоналу** та системи управління персоналом підприємства

Про сутність персоналу в пункті немає нічого, краще прибрати з назви

В сучасних складних і динамічних умовах розвитку поступово зростає інтерес до теорії і практики управління персоналом. Забезпеченість висококваліфікованим персоналом безпосередньо впливає на ефективну діяльність підприємства. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені якісними кадрами.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників багаторазово підвищити його ефективність. Так, сьогодні існує багато різноманітних підходів, що стосуються визначення сутності «управління персоналом», вони також знаходять своє вираження у працях вітчизняних та іноземних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Брич В.Я. [5]	Управління персоналом – це соціально–економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Губик Ю.Ю. [19]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення якості трудового життя персоналу.
Жукова О.А., Олійник М.А., Євась Т.В. [24]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Продовження табл. 1.1

1	2
---	---

Погорєлова Т.О. [50]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно–кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Продіус О.І. [63]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Шаповал О.А. [75]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: складено автором на основі [5;19;24;50;63;75]

Проведене дослідження сутності поняття «управління персоналом» дає підстави стверджувати, що кожне з наведених визначень варте уваги і відображає авторське бачення поняття. Умовно ці підходи можна розділити на наступні категорії: діяльнісний підхід, процесний підхід, комплексний підхід, системний підхід. На основі досліджених підходів, можемо дати власне визначення. На нашу думку, *управління персоналом* – це комплексна система адміністративно–управлінських, правових, організаційно–економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом [12].

На даний час існує багато підходів на трактування змісту поняття «система управління персоналом», які можна згрупувати в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Поняття
1	2
Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [13]	Комплекс цілей, завдань, і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів, і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи.
<i>Продовження табл. 1.2</i>	
1	2

Гончар Л.І. [15]	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети.
Жавела К.А. [23]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. [31]	Форма реалізації взаємодії і розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах, і процесі управління
Левицька І.В., Климчук А.О. [36]	Комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. [43]	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток, і ефективне використання кадрового потенціалу працівника

Джерело: складено автором на основі [13;15;23;31;36;43]

Можемо зробити висновок, що, *система управління персоналом* – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством. (рис.1.1).



Рис. 1.1. Структура цілей системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [44]

Отже, цілі формування і функціонування системи управління персоналом можуть варіюватися залежно від напряму та особливостей спрямування управлінського впливу, конкретних умов і рівня розвитку організації, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства загалом.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення наступних завдань:

- забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно–технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне і ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому [67].

Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства.

Основними *компонентами* системи управління персоналу є:

- 1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;
- 2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- 3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;
- 4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни (рис.1.2).

Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних тощо), які визначають механізм дії системи [49].

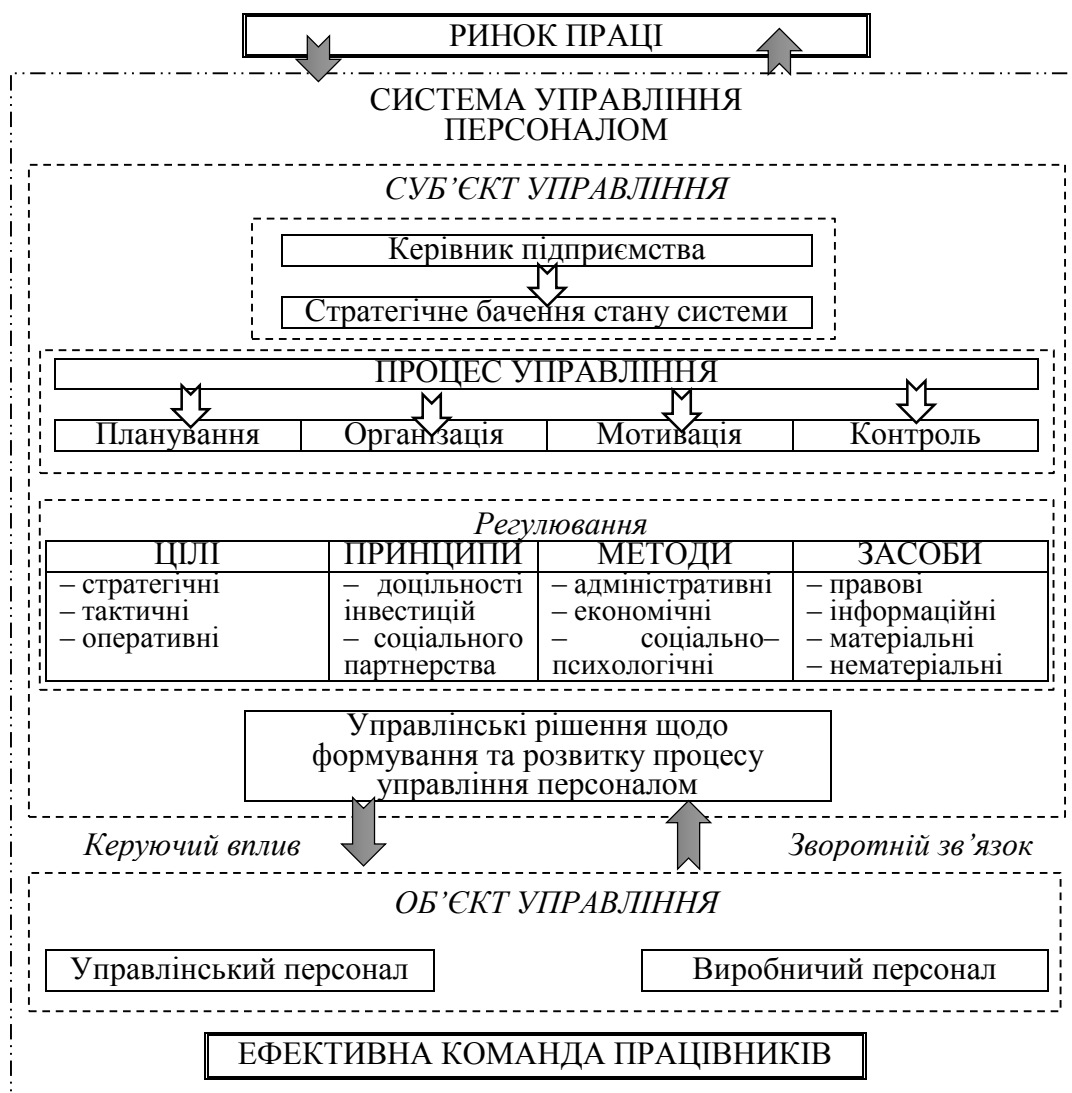


Рис. 1.2. Система управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [22]

Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать:

- планування (передбачає планування у потребі працівників);
- організація (включає в себе добре сплановану стратегію розвитку управління персоналом);
- мотивація (використання всіх можливих матеріальних та нематеріальних цінностей для ефективної роботи працівників);

– контроль (передбачає заходи щодо контролювання всіх виконаних завдань працівниками, з метою забезпечення ефективної трудової та виробничої діяльності підприємства) [14].

Спеціальні функції управління персоналом передбачають виконання завдань підрозділами, які пов'язані із їх прямими функціональними обов'язками (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [30]

Управління персоналом з однієї сторони, направлене на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, а з іншої – на мінімізацію витрат на персонал. Зважаючи на це, на нашу думку, процес оптимізації системи управління персоналом повинен носити як поетапний, так і цілісний характер у контексті заходів, які впроваджуються у загальній системі управління.

Управління персоналом складається з певних принципів, без яких неможлива його ефективна реалізація на підприємстві. Ці принципи виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції та вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії та практики управління [35].

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом на підприємстві:

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності тощо).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.) [18].

Основними принципами управління персоналом організації є наступні:

Принцип плановірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на плановірній основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність плановірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної заінтересованості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими [40;64].

Таким чином, робимо висновок, що управління персоналом – це складний системний, планомірно–організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

1.2. Елементи та методи побудови системи управління персоналом підприємства

Формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості та забезпечення соціальної ефективності колективу є основною ціллю управління персоналом [69]. Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем та елементів (рис.1.4).

Підсистеми управління персоналом				
Елементи системи управління персоналом	Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління
	Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір
	Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу
	Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу працівників	Оцінка індивідуального внеску
	Розміщення і мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання персоналу
	Навчання персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів
				Додаткова освіта

Рис. 1.4. Основні складники управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [68]

Проаналізуємо детальніше кожен із зазначених елементів сучасної підсистеми управління персоналом:

1. Аналіз та планування персоналу. До цієї підсистеми належать: аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, кадрове планування, розробка стратегії управління персоналом, розробка кадрової

політики, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

2. Підбір та найм персоналу включає: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Створення умов праці включає: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрову безпеку.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу включає: навчання персоналу, перепідготовку та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організацію кадрового зростання, реалізацію службово–професійного просування та кар'єри співробітників, роботу з кадровим резервом.

5. Мотивація персоналу включає: розробку систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробку форм морального стимулювання персоналу.

6. Облік співробітників підприємства включає: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень із них, звільнення персоналу, організацію ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

7. Атестація і ротація кадрів включає: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

8. Оцінювання персоналу включає: персональна оцінку – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

9. Організація трудових відносин на підприємстві включає: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами,

соціально–психологічну діагностику, встановлення норм корпоративної культури, роботу зі скаргами на трудові відносини.

10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство включає: організацію харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно–оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організацію соціального страхування.

11. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [71].

Система управління персоналом використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій, притаманних персоналу, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу.

У сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту [68]. Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства.

Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно–адміністративні, економічні та соціально–психологічні методи управління (рис. 1.5). Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративні методи реалізуються у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусуються на мотивації поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній структурі підприємства [14].

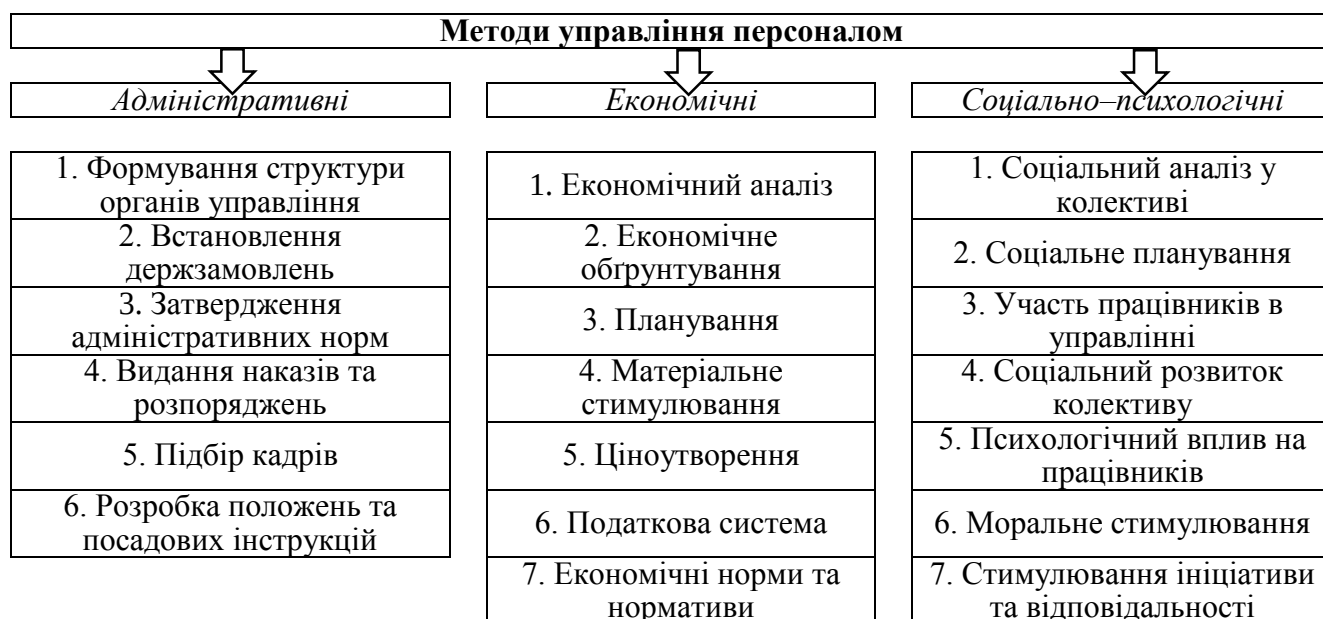


Рис. 1.5. Методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [13;18]

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, а також система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі.

Соціально-психологічні методи управління є одними з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Соціально-психологічні методи управління можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для підприємства, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок [13;21].

Також, вважаємо за доцільне розглянути *основні напрями системи управління персоналом підприємства в умовах війни*:

1) створення умов для ефективної дистанційної роботи: забезпечення, у разі необхідності, працівників, які переведені на дистанційну зайнятість необхідними обладнанням, інструментами, програмно–технічними засобами та засобами захисту неpubлічної інформації для ефективної роботи. Але, якщо робітники зі згоди керівництва використовують своє чи орендоване обладнання, тоді, у такому випадку, підприємство повинне виплатити компенсацію чи покрити витрати, пов'язані із даними інструментами.

2) збереження кадрового ядра підприємства: не за рахунок скорочення робочих місць, а, в першу чергу, за рахунок скорочення рівнів управління; продовження розвитку персоналу;

3) адаптація працівників до зміни формату роботи: проведення послідовної інформаційної роботи адміністрації підприємства з працівниками та чітке моделювання поведінки по мірі розвитку подій та зміни умов діяльності через війну. У стані кризи, коли навколо невизначеність, саме в адміністрації компанії працівники бажають бачити підтримку й впевненість у майбутньому, адже паніка, стрес й емоції будуть сприяти до неефективності трудового процесу та розвитку конфліктних ситуацій.

4) налаштування системи мотивації під нові умови: з метою посилення зацікавленості працівників підприємства щодо підвищення ефективності виробництва та якості робіт варто застосовувати системи матеріального заохочення в межах фінансових можливостей підприємства, а також нематеріальне заохочення, наприклад:

- створити гнучкий графік роботи з умовою, що план та норма виконаних завдань не повинен зменшитись;

- розробити систему винагород вільним часом, що дозволить співробітникам більше часу витрачати на власні потреби.

5) інформаційно–нормативна підтримка антикризових заходів: є необхідною для забезпечення безперешкодного та постійного потоку інформації для усіх

працівників та запобігання плутанині, чуткам чи дезінформації, роботодавці повинні регулярно повідомляти актуальну інформацію своїм працівникам, за можливістю, через спеціально призначеного члена колективу чи координатора; надавати повідомлення та консулювати про процедури й нові правила функціонування підприємства, у тому числі про організацію дистанційної роботи, організацію гнучкого режиму праці, про невихід на роботу, лікарняні, відпустки, скорочення тощо.

б) забезпечення захищеності персоналу: дотримання керівниками основних та додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з війною відповідно до чинного законодавства України [25;29].

Отже, сучасна система управління персоналом повинна не лише чітко та правильно підходити до вибору підходів і методів управління персоналом, але й передбачати цілеспрямовані дії антикризового менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у складних виробничо–господарських та соціально–економічних умовах функціонування через війну.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Необхідною умовою успішної діяльності будь–якої організації є ефективна робота персоналу, а найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівників та визначити потенціал працівників організації у розрізі стратегічних задач компанії є саме система оцінювання персоналу [8].

Оцінка є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також виступає основою для

вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб мати повну картину, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії та індикатори, що дозволяють це зробити [11].

Оцінювання персоналу включає:

1. Оцінювання потенціалу працівника – дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Дана процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

2. Оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці) – дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

3. Атестація кадрів – виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат [24].

Проведення оцінювання персоналу дає змогу:

- визначити ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту;
- виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- одержати психологічний портрет працівників організації;

– вивчити специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;

- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначити рівень компетентності спеціалістів;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- знайти шляхи вдосконалення організації праці тощо [35].

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [76]

Таким чином, існують різні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства, а також методи, що відрізняються своєю специфікою. Найбільш прийнятним для сучасних організацій варіантом стане вибір одночасно кількох підходів до цього процесу, що буде гарантувати велику надійність та достовірність отриманих результатів оцінки ефективності діяльності персоналу. У ході вибору того чи іншого підходу оцінки важливо, щоб він відповідав вимогам універсальності, адаптивності, масштабованості досліджень, наукової обґрунтованості та об'єктивності результатів [76].

Сучасний менеджмент, у своїй діяльності налічує велику кількість різних методів щодо оцінки ефективності впровадження технологій управління персоналом. Тим самим, в Україні і в світі, не відокремлені єдині прийняті методики. В процесі нашого дослідження, простежено найбільш використовувані та ефективні методики, такі як:

1. *Рейтингова або графічна шкала* – націлена на визначення різних рівнів ефективності виконаної роботи, оцінки володіння навиками, в свою чергу кожному із рівнів прописується відповідний бал. На основі проведених досліджень, можна оцінити всі результати роботи працівника, рівень досягнення його індивідуальних цілей та ділових якостей. Основна проблема даного методу постає у невизначеності при виборі оцінок.

2. *Метод бенч–маркінгу* – передбачає співвідношення всіх показників роботи кадрових підрозділів з такими ж даними інших підприємств на ринку. Метод проводять у декілька етапів: формування проєктної групи експертів, збір та обробка всієї необхідної інформації, порівняння показників із іншими підприємствами. Результатом даного методу є виявлення всіх слабких сторін в системі управління персоналом підприємства, тим самим зберігається прозорість щодо проведених дій.

3. *Метод «360 градусів»* – включає усесторонню оцінку працівників, аналіз їх основних досягнень, навичок тощо. Метод має на меті розкрити основні характерні показники працівника, які впливають на виконання ним поставлених завдань [8].

4. *Метод експертної оцінки* – направлений на проведення опитувань серед керуючої ланки управління підприємством, з метою отримання їхньої думки щодо роботи менеджерів підприємства. Опитування можуть проводитися за допомогою кадрової служби організації або із залученням професіональних консультантів у даній сфері. Даний метод передбачає обробку великої кількості інформації, а результатом буде отримання досконалих даних.

5. *Методика «Азимут»* – сприяє на знаходження формальних та неформальних співвідносин між працівниками підприємства, визначення лідерів в колективі та дослідження рівня довіри працівників один до одного. Результатом даної методики є отримання рекомендацій щодо оптимізації робочої взаємодії між працівниками та скріпити рівень організаційної культури.

6. *Метод KPI (Key Performance Indicators)* – допомагає побудувати досконалу систему мотивації для працівників, своєчасно знайти та усунути критичні точки в управлінні персоналом. У своїй реалізації метод передбачає участі вищого менеджменту, керівників підрозділів та працівників. В результаті, він допомагає оцінити ряд областей сфери управління персоналом, а саме: кадрові ресурси, пропуски працівників, рівень задоволеності працівників, клімат в колективі та ін. [11].

Проаналізувавши основні методи оцінки ефективності управління персоналом, можна виділи критерії, які впливають на формування організаційної структури підприємства, а саме:

- 1) професійні критерії – включають професійні та фахові характеристики, а саме: знання, уміння, навички, кваліфікацію та професійний досвід працівника;
- 2) ділові критерії – передбачають допоміжні навички, а саме: відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість, творчість та ін.;
- 3) морально–психологічні критерії – включають можливість до самооцінки, професійну чесність, справедливість, психологічну стійкість, моральні принципи та ін.;
- 4) специфічні критерії – індивідуальні характеристики, які притаманні кожній людині [14].

Проаналізувавши методи та критерії, які впливають на вдосконалення впровадження технологій управління персоналом, необхідно розглянути основні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність системи управління персоналом підприємства. До них належать такі:

1. Показники економічної ефективності

1.1. Продуктивність праці персоналу:

$$Пп = \frac{ВР}{Чсер} \quad (1.1)$$

де ПП – продуктивність праці;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

1.2. Рентабельність персоналу:

$$ROL = \frac{ЧП}{Чсер} \times 100\% \quad (1.2)$$

де ROL – рентабельність персоналу;

ЧП – чистий прибуток;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

1.3. Прибутковість інвестицій в людський капітал:

$$ROI = \frac{В - I}{I} \times 100\% \quad (1.3)$$

де ROI – рівень прибутковості інвестицій;

В – економічні вигоди від навчання працівників;

I – інвестиції підприємства у навчання працівників.

2. Показники організаційної ефективності

2.1. Плинність кадрів:

$$Кпл = \frac{Чзв}{Чсер} \quad (1.4)$$

де Кпл – коефіцієнт плинності кадрів;

Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників.

2.2. Втрати робочого часу на 1-го працівника:

$$Врч = \frac{Вч}{Чсер} \quad (1.5)$$

де $Врч$ – втрати робочого часу на 1-го працівника;

$Вч$ – сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки;

$Чсер$ – середньооблікова чисельність працівників.

2.3. Фондоозброєність праці:

$$Фоп = \frac{ВФсер}{Чсер} \quad (1.6)$$

де $Фоп$ – фондоозброєність праці;

$ВФсер$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$Чсер$ – середньооблікова чисельність персоналу.

2.4. Рентабельність витрат на персонал:

$$Рп = \frac{ПР1}{Вп} \times 100 \quad (1.7)$$

де $Вп$ – сукупні витрати на персонал за звітний період.

3. Показники соціальної ефективності

3.1. Рівень кваліфікації працівників. Визначається за результатами тестування, оцінювання тощо.

3.2. Рівень порушення трудової дисципліни:

$$Ртд = \frac{Кп}{Чсер} \quad (1.8)$$

де $Ртд$ – рівень порушення трудової дисципліни;

$Кп$ – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни;

$Чсер$ – середньооблікова чисельність працівників.

3.3. Рівень задоволеності працівників виконуваною роботою. Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень.

3.4. Рівень мотивації працівників. Визначається на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень.

Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості,

інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності [22].

Важливим завданням оцінювання є забезпечення зворотнього зв'язку: працівник повинен знати, яким чином оцінюються результати його діяльності, тобто оцінювання повинно розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращання його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дає змогу скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи і направити їх діяльність у правильне русло.

Отже, оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації персоналу, що дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Як ми вже зазначали раніше, головними функціями процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією є розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку, збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему. Загалом, процес управління персоналом можна представити у вигляді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – функціонування організації. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно [23].

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка

циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно–довідкову інформацію, класифікатори техніко–економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

При цьому під інформацією слід розуміти не будь–які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу, матеріалах і результатах соціологічних та психофізіологічних досліджень тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для ухвалення рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації [26].

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Регулювання відносин у сфері управління персоналом – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом на підприємстві.

Основні завдання регулювання відносин у сфері управління персоналом:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально–психологічного клімату [46].

Ефективне управління персоналом неможливе без якісного і зрозумілого нормативно–правового забезпечення, оскільки організувати роботу з прийому працівників, своєчасно забезпечити переведення на іншу роботу, здійснити звільнення, уникнути виникнення конфліктних ситуацій, пов’язаних з порушеннями з трудового законодавства тощо, – усі ці та подібні заходи можливі тільки на основі чіткого врегулювання прав та обов’язків всіх учасників трудових відносин.

До нормативно–правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно–методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Розглянемо загальні нормативно–правові акти на рівні держави, що регулюють питання управління персоналом на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативно–правові документи, що регулюють управління персоналом в Україні

№ з/п	Нормативно–правовий документ	Опис
1	2	3
1	<i>Конституція України</i> [33]	Ст. 43–46 Конституції України визначено, що кожен громадянин має право на працю, на відпочинок, на соціальний захист, на безпечні й здорові умови праці і на заробітну плату, причому не нижче встановленого мінімуму. Кожен громадянин має право на своєчасне отримання винагороди за свою працю і це його право захищається законодавством. Держава при цьому повинна створювати умови, необхідні громадянинові для повної реалізації своїх прав
2	<i>Кодекс законів про працю</i> [32]	Закріплюється право громадян України на працю, тобто на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру, включаючи право на вільний вибір професії, роду занять і роботи. Згідно з Кодексом, держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку
3	<i>Закон України «Про колективні договори і угоди»</i> [57]	Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально–економічних інтересів працівників і роботодавців.
4	<i>Закон України «Про оплату праці»</i> [58]	Визначає економічні, правові та організаційні умови оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами всіх форм власності і господарювання, а також окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці. У Законі надано визначення поняттям «заробітна плата», «основна заробітна плата», «додаткова заробітна плата», «інші заохочувальні та компенсаційні виплати». Він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати
5	<i>Закон України «Про відпустки»</i> [52]	Зазначає, що кожен громадянин, який перебуває у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, має право на оплачувану відпустку. Державні гарантії, права на відпустки, умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, усебічного розвитку особи регламентується

Продовження табл.1.3

1	2	3
6	Закон України «Про професійний розвиток працівників» [62]	Згідно із метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками. Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень
7	Закон України «Про охорону праці» [59]	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя та здоров'я в процесі трудової діяльності викладені у, який за участі відповідних державних органів регулює відносини між власником і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничої атмосфери, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні
8	Закон України «Про пенсійне забезпечення» [60]	Гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки.

Джерело: складено автором на основі [32;33;52;57;58;59;60;62]

Як бачимо, нормативно–правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно–правові акти у сфері регулювання трудової діяльності), а також внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

Нормативно–методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно–методичного, організаційно–розпорядницького, технічного, нормативно–технічного, техніко–економічного й економічного характеру, а також нормативно–довідкові матеріали,

що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом підприємства.

Нормативно–методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [6].

До нормативно–методичних документів відносять:

- нормативно–довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно–технологічні та операційно–технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно–розпорядницького та організаційно–методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов’язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Найпоширенішими організаційно–розпорядницькими документами на підприємствах є: штатний розпис, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, графіки відпусток тощо.

Штатний розпис. Мінпраці визначає штатний розпис як документ, який встановлює для певного підприємства структуру, штати та посадові оклади працівників. Він застосовується для оформлення структури, штатного складу і штатної чисельності підприємства та містить перелік структурних підрозділів, найменування посад, спеціальностей, професій із зазначенням кваліфікації [77].

На підставі штатного розпису керівник підприємства ухвалює рішення з кадрових питань, зокрема щодо: прийняття громадян на роботу, переведення працівників на іншу роботу, установлення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікації). У свою чергу, кадрова служба здійснює набір персоналу, оформляє необхідні кадрові документи, у тому числі про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу,

установлення надбавок (доплат), аналізує якісний склад працівників і вносить пропозиції з приводу його поліпшення, у встановленому порядку готує інформаційно–довідкову документацію, відповідну статистичну звітність.

Відповідно до вимог ч. 1 ст. 142 КЗпП трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається *правилами внутрішнього трудового розпорядку*. Важливість їх наявності на підприємстві важко переоцінити. Саме в цьому документі визначається режим роботи та відпочинку на конкретному підприємстві. Зокрема, правилами внутрішнього трудового розпорядку:

- визначається тривалість щоденної роботи (зміни) з додержанням установленної тривалості робочого тижня (ст. 52 КЗпП);
- передбачається час початку та закінчення щоденної роботи (зміни) відповідно до законодавства (ст. 57 КЗпП);
- установлюється час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування (ч. 2 ст. 66 КЗпП).

При змінних роботах працівники чергуються у змінах рівномірно в порядку, установленому правилами внутрішнього трудового розпорядку (ч. 1 ст. 58 КЗпП). Крім того, заохочення, які можуть застосовуватися до працівників підприємства, також мають бути визначені у правилах внутрішнього трудового розпорядку (ст. 143 КЗпП).

Варто зазначити, що у деяких галузях національного господарства для окремих категорій працівників замість правил внутрішнього трудового розпорядку діють статuti і положення про дисципліну (ст. 142 КЗпП) [32].

Посадова інструкція – це організаційно–правовий документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай вона уключає стислий виклад основних обов’язків, повноважень і необхідних навичок, що стосуються конкретної посади на підприємстві. Крім того, посадова інструкція покладає відповідальність на працівника підприємства за порушення її положень або перевищення своїх повноважень. Маючи статус нормативного документа, посадові інструкції чітко визначають вимоги до певних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов’язків між працівниками, роблять можливою

об'єктивну оцінку діяльності працівника, є нормативною основою для застосування до них заходів впливу.

Вимоги посадових інструкцій ураховуються під час прийому громадян на роботу, під час атестації працівників, залучення їх до дисциплінарної відповідальності в разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо [37].

Під *розпорядчими документами* розуміються наказ, розпорядження, рішення, доручення та інші документи підприємства, об'єднання, установи, організації та їх посадових осіб. Такими є, наприклад, накази (розпорядження) керівника підприємства про: прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників, надання відпусток, заохочення та стягнення, унесення змін до посадових інструкцій і наказів тощо [34].

До *облікових документів з кадрів* належать такі типові форми первинного обліку:

- № П–2 «Особова картка працівника». Облік військовозобов'язаних та призовників з числа інженерно–технічних працівників, робітників, службовців, студентів та учнів на всіх підприємствах здійснюється в особовій картці типової форми № П–2, в якій є розділ II «Відомості про військовий облік» з даними про придатність до військової служби;

- № П–2ДС «Особова картка». Форма № П–2ДС заповнюється на службовців, які підпадають під дію Закону про держслужбу, замість типової форми № П–2 (оскільки ця форма застосовується для обліку специфічної групи працівників (держслужбовців)) [56];

- № П–5 «Табель обліку використання робочого часу». Форма № П–5 застосовується для обліку використання робочого часу всіх категорій працюючих для контролю за дотриманням працюючими встановленого режиму робочого часу, для отримання даних про відпрацьований час, розрахунку заробітної плати, а також для складання статистичної звітності з праці;

- № П–9 «Книга обліку бланків трудових книжок та вкладишів до них»;

- № П–10 «Книга обліку руху трудових книжок та вкладишів до них»;

- № П–11 «Акт на списання бланків трудових книжок або вкладишів до них»;

- графік відпусток;

– книга (журнал) обліку відпусток тощо [54;55].

За результатами проведеного дослідження можна підсумувати, що законодавство, яке регулює порядок управління персоналом на підприємствах є достатньо різноманітним. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

Виходячи з вищеперерахованого, можна стверджувати, що правове забезпечення системи управління персоналом включає в себе такі аспекти, як виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці та трудових відносин, відповідає за розробку, затвердження нормативних і ненормативних актів організаційного, розпорядничого та економічного характеру, а також підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань [6].

Отже, в умовах оновлення правової бази регулювання діяльності сфери управління, вагомою є висока компетентність фахівців. Під постійним впливом змін законодавчої бази, можна спостерігати активне реформування нормативно-правової галузі. Великого значення набуває вміння адаптуватися, своєчасно реагувати та застосувати набуті знання в існуючій сфері управління персоналом, аби вдосконалювати та осучаснювати її, відповідно до викликів часу.

Висновки до розділу 1

Під час процесу створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом.

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством.

Управління персоналом керується певними принципами, без яких неможлива його ефективна реалізація на підприємстві. Ці принципи виступають своєрідними

нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції та вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії та практики управління. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом на підприємстві: принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом.

Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем та елементів, а саме: аналіз та планування персоналу, підбір та найм персоналу, створення умов праці, організація навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, облік співробітників підприємства, атестація і ротація кадрів, оцінювання, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом тощо.

Щоб упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій (планування, організація, мотивація, контроль) притаманних персоналу, система управління персоналом використовує різноманітні способи, підходи та прийоми. Для успішного виконання поставлених завдань керівники користуються загальними методами управління персоналу. Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно–адміністративні, економічні та соціально–психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

Оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації персоналу, що дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

Сучасний менеджмент у своїй діяльності налічує велику кількість різних методів щодо оцінки ефективності впровадження технологій управління персоналом. В процесі нашого дослідження, простежено найбільш використовувані та ефективні методики, такі як: рейтингова або графічна шкала,

метод бенч–маркінгу, метод «360 градусів», метод експертної оцінки, методика «Азимут», метод KPI (Key Performance Indicators) тощо. Проаналізувавши основні методи оцінки ефективності управління персоналом, можна виділи критерії, які впливають на формування організаційної структури підприємства, а саме: професійні критерії, ділові критерії, морально–психологічні критерії та специфічні критерії.

Розглянувши методи та критерії, які впливають на вдосконалення впровадження технологій управління персоналом, необхідно виділити основні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства, серед яких: продуктивність праці персоналу, рентабельність персоналу, прибутковість інвестицій в людський капітал, плинність кадрів, втрати робочого часу на 1–го працівника, фондоозброєність праці, рентабельність витрат на персонал, рівень кваліфікації працівників, рівень порушення трудової дисципліни, рівень задоволеності працівників виконуваною роботою, рівень мотивації працівників. Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

До загальних нормативно–правових актів, що регулюють питання управління персоналом на державному рівні, можна віднести: Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про професійний розвиток працівників» тощо. Найпоширенішими організаційно–розпорядницькими документами на підприємствах є: штатний розпис, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, графіки відпусток тощо. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДУ «ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ»

2.1. Організаційно–правова характеристика ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» як суб'єкта господарювання

Основою інтегрованих систем захисту рослин від шкідливих організмів є прогноз фітосанітарного стану посівів сільськогосподарських культур. Фітосанітарна інформація, яка характеризує поширення, розвиток, стан популяцій шкідливих організмів, які уражають посіви сільськогосподарських культур, використовується під час планування й здійснення робіт із захисту рослин і дозволяє раціоналізувати їх застосування.

Завданням фітосанітарного прогнозу є вчасна оцінка рівня загрози врожаю від шкідників, обґрунтування оптимальних строків проведення заходів захисту рослин і визначення їх економічної ефективності. Для забезпечення ефективного контролю чисельності шкідників необхідно мати інформацію щодо поточного стану їх популяцій, яку дає постійний фітосанітарний моніторинг. Тому, відповідно до Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів у Житомирській області було утворено ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Спрямування та координацію діяльності Лабораторії покладено на Департамент фітосанітарної безпеки, контролю у сфері насінництва та розсадництва Держпродспоживслужби.

ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, іншими актами Верховної Ради України, актами президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства Аграрної політики та продовольства України, Держпродспоживслужби, та Положенням і повинна бути акредитована

Національним агентством з акредитації України чи органом акредитації іноземної держави, або атестована в державній метрологічній системі.

Узагальнену інформацію про ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Повне найменування юридичної особи	Державна установа «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»
Скорочена назва	ДУ «Житомирська фітолабораторія»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38499918
Дата реєстрації	29.11.2012 (10 років 9 місяців)
Керівник організації	Полінкевич Володимир Анатолійович
Розмір статутного капіталу	0,00 грн
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Види діяльності	Основний: 84.13 Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 10020, Житомирська область, місто Житомир, провулок 1-Й Винокурний, будинок 48-А Тел. офіса: +380 (41) 225-87-62 E-mail: zt.fitolab@ukr.net Сайт: https://fitolab.zhitomir.org/

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основними завданнями Лабораторії є:

- 1) Виконання комплексу заходів, що спрямовані на охорону території України від занесення та інтродукції регульованих шкідливих організмів;
- 2) визначення фітосанітарного стану об'єктів регулювання, що імпортуються, експортуються, реекспортуються, перевозяться в межах України або транзитом територією України;
- 3) проведення фітосанітарної експертизи об'єктів регулювання;
- 4) вивчення видового складу, біології та екології регульованих шкідливих організмів та розробка прогнозу їх поширення;
- 5) участь у проведенні аналізу ризику шкодочинності та визначення карантинного значення виявлених організмів, розробка та надання рекомендацій по здійсненню заходів, спрямованих на їх локалізацію та ліквідацію;

6) визначення залишкової кількості пестицидів, агрохімікатів, важких металів в сільськогосподарській продукції та сировині рослинного походження;

7) організація та проведення навчання працівників, які безпосередньо виконують роботи з карантину та захисту рослин;

8) надання фахових консультацій з питань карантину та захисту рослин [47].

До компетенції Лабораторії належать:

- проведення фітосанітарної експертизи з метою виявлення та/або проведення ідентифікації регульованих шкідливих організмів об'єктів регулювання, що імпортуються, експортуються, реекспортуються, перевозяться в межах України або транзитом територією України;

- участь у проведенні обстеження рослин, продуктів рослинного походження та інших об'єктів регулювання та об'єктів;

- участь у проведенні систематичного обстеження земель сільськогосподарського призначення і земель лісового фонду, місць обігу об'єктів регулювання;

- проведення щорічного аналізу фітосанітарного стану області та виявлення регульованих шкідливих організмів;

- визначення якості засобів захисту рослин, у тому числі пестицидів, вмісту агрохімікатів та важких металів у поверхневих водах, призначених для сільськогосподарських потреб, ґрунті на землях сільськогосподарського призначення, а також у сільськогосподарській продукції та сировині рослинного походження тощо;

- участь у розробці проектів нормативно–правових актів, інструкцій та інших нормативних документів;

- проведення науково–дослідних робіт з карантину рослин та захисту рослин спільно з науковими установами країни, участь в наукових дослідженнях з карантину та захисту рослин інших країн;

- участь у реалізації науково–технічної, технологічної та інноваційної політики, науково–технічних досягнень та передового досвіду, розвитку міжнародного співробітництва з питань карантину та захисту рослин в межах компетенції;

– співпраця з Європейським Союзом, міжнародними організаціями та експертами Європейської та Середземноморської організації із захисту рослин.

Розглянемо організаційну структуру ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», адже від грамотної побудови та ефективного функціонування організаційної структури управління залежать швидкість та якість прийняття управлінських рішень, відповідно, ефективність функціонування підприємства загалом (Рис.2.1).

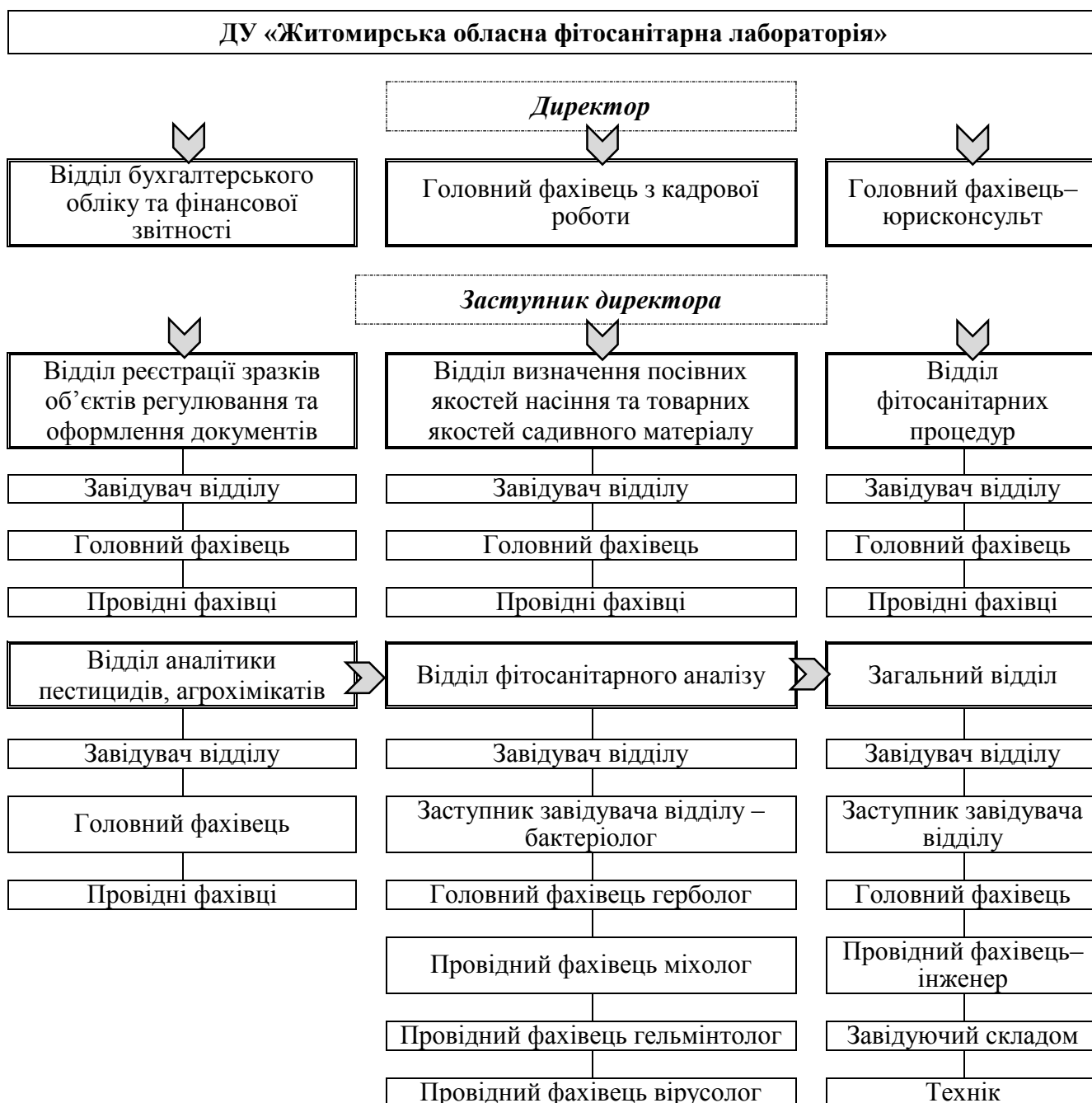


Рис. 2.1. Організаційна структура ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» має 5 основних виробничих відділів:

1. *Відділ фітосанітарного аналізу* створений 29.12.2012 року в результаті реорганізації Житомирської обласної карантинної лабораторії, що розпочала свою роботу ще в 2005 році. У відділі проводиться експертиза об'єктів регулювання, що імпортуються, експортуються, реекспортуються, перевозяться в межах України або транзитом територією України. Крім цього відділ бере участь у контрольних обстеженнях та аналізі їх результатів: підприємств закритого ґрунту; плодових та декоративних насаджень; багаторічних насаджень; посівів сільськогосподарських культур; ґрунту; складів зберігання імпорتنих та вітчизняних продуктів; феромонних пасток.

2. *Відділ реєстрації зразків об'єктів регулювання та оформлення документів.*

Основними завданнями відділу є:

2.1. Прийом зразків на проведення випробувань (фітосанітарної експертизи) та реєстрація об'єктів регулювання, що імпортуються, експортуються, реекспортуються, перевозяться в межах України або транзитом територією України.

2.2. Своєчасно повідомляти відповідним підрозділам лабораторії про надходження зразків.

2.3. Оформлювати висновки фітосанітарної експертизи, протоколи про результати досліджень.

2.4. Проведення роз'яснення запитів замовників та надання фахових консультацій.

2.5. Забезпечувати конфіденційність інформації щодо результатів випробувань продукції.

2.6. Ведення необхідного планування та надання звітності роботи відділу [47].

3. *Відділ аналітики пестицидів, агрохімікатів.*

Основні напрямки роботи відділу полягають у визначенні:

– вмісту діючої речовини та домішок у пестицидах, методом тонкошарової хроматографії та газово-рідинної хроматографії;

- хімічного складу застарілих, непридатних, невідомих та заборонених отрутохімікатів, які підлягають знищенню або застосуванню після встановлення відсотку діючої речовини;
- залишкової кількості пестицидів в продуктах рослинництва, в ґрунті та воді;
- контролю якості робочих розчинів, пестицидів, що застосовуються для хімічного обробітку сільськогосподарських культур;
- якості протруєного насіння;
- вмісту нітратів та нітритів у сільськогосподарській продукції, воді та ґрунті.

4. Відділ фітосанітарних процедур.

Основними завданнями та метою діяльності відділу фітосанітарних процедур є:

4.1. Здійснює документальне оформлення відносин, пов'язаних з наданням Лабораторією платних послуг.

4.2. Приймає участь у проведенні аналізу ризику шкодочинності та визначення карантинного значення виявлених організмів, розробка та надання рекомендацій по здійсненню заходів, спрямованих на їх локалізацію та ліквідацію.

4.3. Приймає участь у проведенні обстеження рослин, продуктів рослинного походження, місць обігу об'єктів регулювання та земель сільськогосподарського призначення і земель лісового фонду.

4.4. Приймає участь у організації впроваджень в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності.

4.5. Приймає участь у виконанні державних програм у сфері карантину та захисту рослин.

4.6. Надає фахові консультації з питань карантину та захисту рослин, пропаганда знань у цих сферах [47].

5. Відділ визначення посівних якостей насіння та товарних якостей садивного матеріалу.

Основними завданнями відділу є визначення посівних якостей насіння та садивного матеріалу за такими показниками аналізування: чистоти та відходу насіння; домішки насіння інших рослин; схожості та енергії проростання насіння;

життєздатності насіння; вологості насіння; аналізування маси 1000 насінин; зараженості насіння хворобами; заселеності насіння шкідниками тощо.

До компетенції відділу належать:

5.1. Забезпечення своєчасного і достовірного визначення посівних якостей насіння і товарних якостей садивного матеріалу.

5.2. Вивчення і впровадження міжнародних методик аналізування насіння.

5.3. Участь у розробці проектів нормативно–правових актів, інструкцій та інших нормативних документів.

5.4. Участь у проведенні науково–дослідних робіт з насінництва та розсадництва спільно з науково–дослідними установами країни, у наукових дослідженнях з насінництва та розсадництва інших країн.

5.5. Участь у реалізації науково–технічної, технологічної та інноваційної політики, науково–технічних досягнень та передового досвіду, розвитку міжнародного співробітництва з питань насінництва та розсадництва в межах компетенції.

5.6. Участь у співпраці з міжнародною асоціацією з контролю за якістю насіння (ИСТА), Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

5.7. Участь у проведенні семінарів, тренінгів, конференцій в межах компетенції.

5.8. Виконання інших функцій, визначених законодавством України [47].

Отже, важливість ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у сучасних умовах значно зростає, тому що за останні 15–20 років різко зросли обсяги імпорту продукції рослинного походження, зокрема насіння та садивного матеріалу. Їх збільшення відбулося переважно з країн, які мало вивчені у карантинному відношенні, що створює передумови для занесення ряду особливо небезпечних карантинних організмів на територію України. Це потребує, насамперед, збільшення кількості спеціалістів цього профілю з одночасним підвищенням якості їх навчання.

2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Для забезпечення успішного розвитку підприємства та збільшення його економічних вигод актуальним є здійснення постійного моніторингу за результатами діяльності. У цьому аспекті зростає роль оцінки як передумови формування висновків та розробки стратегічних програм підприємства. Результати оцінки виступають основою для виявлення чинників впливу на показники діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників діагностики фінансово–економічної діяльності:

1) система, заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства, яка містить показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій тощо;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка містить показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, частка браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу тощо;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка охоплює показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно–кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого та адміністративно–управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на одного працівника, витрати на управління, соціально–психологічний клімат у колективі, привабливість праці тощо [55;56].

Таким чином, діагностики фінансово–економічної діяльності підприємства відображає відповідність фактичного результату бажаному, іншими словами, це рівень досягнення цілей організації та її здатність до життєдіяльності в

конкурентному середовищі. Для проведення оцінки економічної ефективності діяльності підприємства повинна використовуватись розгорнута система показників, що всебічно відображають стан і розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання.

Щоб узагальнити основні економічні показники господарської діяльності ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» порівняємо їх за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники

ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Усього доходів від обмінних операцій, грн	10 569 916,0	10 297 222,0	9 697 325,0	-872 591,0	-8,26
Усього доходів від необмінних операцій, грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього доходів, грн	10 569 916,0	10 297 222,0	9 697 325,0	-872 591,0	-8,26
Усього витрат за обмінними операціями, грн	10 763 482,0	10 425 846,0	9 450 566,0	-1 312 916,0	-12,20
Усього витрат за необмінними операціями, грн	139 913,0	19 789,0	21 024,0	-118 889,0	-84,97
Усього витрат, грн	10 903 395,0	10 445 635,0	9 471 590,0	-1 431 805,0	-13,13
Профіцит / дефіцит за звітний період, грн	-333 479,0	-148 413,0	225 735,0	559 214,0	-167,69
Середньорічна вартість основних засобів, грн	7 242 386,00	8 437 697,00	8 380 031,00	1 137 645,00	15,71
Середньорічна вартість фінансових активів, грн	1 095 326,50	849 944,50	984 634,50	-110 692,00	-10,11
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	68	62	57	-11	-16,18
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн	18 696,41	21 244,16	19 767,75	1 071,34	5,73
Фондовіддача	1,46	1,22	1,16	-0,30	-20,71
Фондомісткість	0,69	0,82	0,86	0,18	26,12
Фондоозброєність, грн /ос.	106 505,68	136 091,89	147 018,09	40 512,41	38,04
Продуктивність праці, грн/ос.	155 439,94	166 084,23	170 128,51	14 688,57	9,45
Коефіцієнт оборотності фінансових активів	9,65	12,12	9,85	0,20	2,06
Тривалість одного обороту фінансових активів, дн.	37,82	30,13	37,06	-0,76	-2,02
Матеріаловіддача	1,62	1,56	1,61	-0,01	-0,69
Матеріаломісткість	0,62	0,64	0,62	0,00	0,70
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	-4,00	-1,60	2,41	6,41	x
Рентабельність активів, %	-0,82	-0,33	0,50	1,32	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно даних у таблиці 2.2 дохід від наданих послуг у 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 872 591,0 грн або 8,26% та становить 9 697 325,0 грн. Загалом доходи підприємства складаються лише з доходів від обмінних операцій. Що стосується витрат ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», то вони складаються з витрат за обмінними та необмінними операціями, які також мали тенденцію до зниження та у 2022 році становлять відповідно 9 450 566,0 грн та 21 024,0 грн, тобто загальна сума витрат підприємства дорівнює 9 471 590,0 грн. Як результат, спостерігається дефіцит коштів у 2020 році на 333 479,0 грн, у 2021 році – 148 413,0 грн, щодо 2022 року то маємо профіцит коштів на суму 225 735,0 грн.

Зросли показники середньорічної вартості основних засобів на 1 137 645,00 грн у 2022 році порівняно з 2020 роком та складають 8 380 031,00 грн, що є позитивними змінами в діяльності лабораторії та свідчать про їх постійне оновлення. Середньорічна вартість фінансових активів ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» протягом аналізованих років мала тенденцію до коливання: у 2020 році – 1 095 326,50 грн, у 2021 році – 849 944,50 грн, у 2022 році – 984 634,50 грн та говорить про те, скільки товарів і послуг надано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Середньооблікова чисельність працівників змінювалася відповідно до потреб лабораторії і у 2020 році становила 68 осіб, у 2020 році – 62 особи, у 2022 році – 57 осіб. Поряд з тим відмічаємо тенденцію збільшення середньорічної оплати праці одного працівника на 1 071,34 грн та у 2022 році становить 19 767,75 грн, що пов'язуємо і зі збільшенням рівня середньої заробітної плати в Україні. Відповідно протягом досліджуваного періоду зростала продуктивність праці: у 2020 році – 155 439,94 грн/особу, у 2021 році – 166 084,23 грн/особу, у 2022 році – 170 128,51 грн/особу.

Фондоозброєність у 2022 році має зростаючу тенденцію, тобто збільшилася на 38,04% або 40 512,41 грн/особу. Зріс також показник фондомісткості на 0,18 порівняно з 2020 роком та у 2022 році становить 0,86. Що стосується фондівіддачі, то спостерігається зниження показника у 2022 році на 1,16.

Фінансовий стан можна розглядати як сукупність майнових прав і зобов'язань, що мають переважно грошовий характер, обслуговують процес

формування, розподілу і використання фондів грошових коштів, необхідних здійснення підприємницької діяльності та забезпечення інтересів власників. Фінансовий стан опосередковано відображає визнання ринком результатів діяльності підприємства і якості управління його майном. Як наслідок, майновий стан підприємства можна розглядати як склад і співвідношення майнових прав та зобов'язань, що виникають в процесі управління майном, а також економічно та соціально впливають на внутрішню організацію і позиції підприємства у зовнішньому середовищі.

Аналіз майна підприємства має важливе значення, оскільки від його величини та структури залежать обсяги діяльності, рівень платоспроможності та фінансова стійкість, а також розвиток суб'єкта господарювання.

Проведені дослідження та розрахунки, лягли в основу характеристик майна підприємства та джерел його формування за балансом оцінку стану активів та зобов'язань ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», що відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна лабораторії та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	грн	п.в., %	грн	п.в., %	грн.	п.в., %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Нефінансові активи:	10 342 598,0	91,8	10 179 630,0	92,9	10 257 956,0	89,6	-84 642,0	-0,82	-2,22
в т.ч. основні засоби	8 385 700,0	74,4	8 489 694,0	77,5	8 270 368,0	72,2	-115 332,0	-1,38	-2,21
2. Фінансові активи	921 608,0	8,2	778 281,0	7,1	1 190 988,0	10,4	269 380,0	29,23	2,22
дебіторська заборгованість	4 632,0	0,04	9 718,0	0,09	2 152,0	0,02	-2 480,0	-53,54	-0,02
грошові кошти	916 976,0	8,1	768 563,0	7,0	1 188 836,0	10,4	271 860,0	29,65	2,24
БАЛАНС	11 264 206,0	100,0	10 957 911,0	100,0	11 448 944,0	100,0	184 738,0	1,64	x
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	11 259 574,0	99,96	10 948 193,0	99,91	11 398 510,0	99,56	138 936,0	1,23	-0,40
2. Довго-строкові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	4 632,0	0,04	9 718,0	0,09	50 434,0	0,44	45 802,0	988,82	0,40
БАЛАНС:	11 264 206,0	100,0	10 957 911,0	100,0	11 448 944,0	100,0	184 738,0	1,64	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.3 можемо відмітити у 2022 році збільшення вартості фінансових активів на 269 380,0 грн та зниження вартості нефінансових на 84 642,0 грн. Серед фінансових активів не можна не відмітити зменшення дебіторської заборгованості у 2022 році на 2 480,0 грн або на 53,54%, що покращує роботу лабораторії та дозволяє вкладати кошти за вимогою. Щодо грошових коштів, то протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до коливання: у 2020 році – 916 976,0 грн, у 2021 році – 768 563,0 грн, у 2022 році – 1 188 836,0 грн. Через зростання грошових коштів лабораторія не має потреби у кредитах та залученні зовнішнього капіталу.

При цьому власний капітал також зазнав змін і у 2022 році становив 11 398 510,0 грн, що на 138 936,0 грн або 1,23% більше ніж у 2020 році. Протягом досліджуваного періоду поступово зростає показник поточних зобов'язань і забезпечень: у 2020 році становив 4 632,0 грн, у 2021 році – 9 718,0 грн, у 2022 році – 50 434,0 грн. Загальна вартість майна ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році становить 11 448 944,0 грн, що на 184 738,0 грн більше ніж у 2021 році.

Аналіз динаміки доходів і видатків, а також аналіз фінансового результату діяльності бюджетної установи є необхідною складовою ефективного управління організацією. Це забезпечить цільове та більш ефективне використання бюджетних коштів та позитивно відіб'ється на процесі діяльності неприбуткової організації. Поетапне здійснення аналізу фінансової діяльності бюджетної установи дозволяє виявити структурні особливості грошових надходжень, проаналізувати динаміку фінансування за загальним та спеціальним фондами, та ефективність їх використання. Завдяки аналізу видатків здійснюється контроль фінансової діяльності організації.

Основним завданням аналізу фінансового стану неприбуткової організації є дослідження фінансової стабільності організації, об'єктивне оцінювання динаміки фінансового результату діяльності установи. Адже саме стійкість організації, тобто спроможність успішно функціонувати є головною умовою забезпечення реалізації

програм (заходів) основної діяльності. Загальну економічну характеристику ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Стаття	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
ДОХОДИ					
Доходи від обмінних операцій	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджетні асигнування	2 924 700,0	4 086 300,0	4 139 700,0	1 215 000,0	41,54
Доходи від надання послуг	7 645 216,0	6 178 224,0	5 557 625,0	-2 087 591,0	-27,31
Доходи від продажу активів	–	32 698,0	–	–	–
Усього доходів від обмінних операцій	10 569 916,0	10 297 222,0	9 697 325,0	-872 591,0	-8,26
Трансферти	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи від необмінних операцій	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього доходів від необмінних операцій	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього доходів	10 569 916,0	10 297 222,0	9 697 325,0	-872 591,0	-8,26
ВИТРАТИ					
Витрати на виконання бюджетних програм	2 876 800,0	4 083 264,0	8 145 651,0	5 268 851,0	у 1,8 рази
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	7 847 305,0	6 310 393,0	1 297 115,0	-6 550 190,0	-83,47
Інші витрати за обмінними операціями	39 377,0	32 189,0	7 800,0	-31 577,0	-80,19
Усього витрат за обмінними операціями	10 763 482,0	10 425 846,0	9 450 566,0	-1 312 916,0	-12,20
Витрати за необмінними операціями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього витрат за необмінними операціями	139 913,0	19 789,0	21 024,0	-118 889,0	-84,97
Усього витрат	10 903 395,0	10 445 635,0	9 471 590,0	-1 431 805,0	-13,13
Профіцит/дефіцит за звітний період	-333 479,0	-148 413,0	225 735,0	559 214,0	-167,69

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.4., бачимо, що загалом доходи у 2022 році в зіставленні з 2020 роком зменшились на 872 591,0 грн (8,26%), що свідчить перш за все про зменшення обсягів фінансування державних установ по Україні. Динаміка надходження бюджетних асигнувань у 2022 році свідчить про тенденцію їх збільшення в абсолютному виразі на 1 215 000,0 грн (41,54%) порівняно з 2020 роком. Зростання доходів від державного асигнування є позитивним моментом у

діяльності державної установи. Відповідно знизилась величина коштів, отриманих як плата за послуги, що надаються державною установою на 27,31% або 2 087 591,0 грн. Щодо інших доходів від необмінних операцій, то протягом досліджуваних 2020-2022 років надходжень не було, припустимо лабораторія не отримує благодійних внесків, грантів, дарунків або коштів, отриманих від підприємств, організацій, фізичних осіб та інших розпорядників державних коштів для виконання цільових заходів.

Що стосується витрат ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», то у 2022 році як і доходи вони мали тенденцію до зменшення на 1 431 805,0 грн або 13,13% порівняно з 2020 роком. Найбільше коштів було витрачено на витрати за обмінними операціями, які зменшилися на 1 312 916,0 грн та витрати на виконання бюджетних програм, які збільшилися на 5 268 851,0 грн. Динамікою до зниження характеризуються інші витрати за обмінними операціями, що зменшилися на 31 577,0 грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Зменшення витрати за необмінними операціями на 118 889,0 грн свідчить про зниження виплата усіх видів соціальної допомоги, пільг та субсидій.

Для повної оцінки результативності фінансової діяльності лабораторії важливо проаналізувати динаміку та структуру елементів операційних витрат за обмінними операціями, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз складу, структури та динаміки елементів витрат за обмінними операціями

ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022		+/-	%
	грн	%	грн	%	грн	%		
Витрати на оплату праці	6 633 556,0	61,63	6 665 507,0	63,93	5 864 995,0	62,06	-768 561,0	-11,59
Відрахування на соціальні заходи	1 271 356,0	11,81	1 317 138,0	12,63	1 126 762,0	11,92	-144 594,0	-11,37
Матеріальні витрати	2 420 723,0	22,49	1 982 120,0	19,01	2 005 078,0	21,22	-415 645,0	-17,17
Амортизація	398 470,0	3,70	428 892,0	4,11	445 931,0	4,72	47 461,0	11,91
Інші витрати	39 377,0	0,37	32 189,0	0,31	7 800,0	0,08	-31 577,0	-80,19
РАЗОМ	10 763 482,0	100,0	10 425 846,0	100,0	9 450 566,0	100,0	-1 312 916,0	-12,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури видатків свідчить, що у 2022 році 62,06% або 5 864 995,0 грн усіх коштів спрямовані на оплату праці співробітників установи; 11,92 % – складають відрахування на соціальні заходи, тобто 1 126 762,0 грн. Частка матеріальних витрат організації складають 21,22 %, що у грошовому виразі становить 2 005 078,0 грн. Така ситуація є типовою для неприбуткових організацій. Значна питома вага перерахованих вище витрат пояснюється тим, що всі вони належать до категорій захищених статей бюджету і покриваються в повному обсязі.

Оцінка фінансового стану на підприємстві є одним з важливих елементів у системі управління і прийняття різноманітних господарських рішень. Вона становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління і виробничих менеджерів [35]. Тому одним з найголовніших завдань кожного підприємства є пошук шляхів покращення фінансового стану.

Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан, їх ролі в управлінні підприємством зумовлена низкою об'єктивних факторів: високим ступенем невизначеності загальноекономічного середовища, розбалансованістю ринкових механізмів та інструментарію державного регулювання економікою, неоднозначною спрямованістю різнорідних фінансових інституцій, які прямо чи опосередковано впливають на фінансове становище окремого суб'єкта економіки.

Таблиця 2.6

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)</i>
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2021</i>	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,68	0,66	0,85	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,71	0,76	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,67	0,65	0,73	0,06
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,04	0,03	0,03	-0,01
Коефіцієнт автономії	0,86	0,86	0,86	–
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,04	0,04	0,04	–
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1	0,1	0,4	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,0	1,9	2,2	0,2
Фінансовий леверидж	0,04	0,04	0,05	0,01

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.6, бачимо що показники фінансової стійкості ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» протягом аналізованих років є в межах норми. Коефіцієнт покриття в порівнянні з 2020 роком у 2022 році зазнав зростання на 0,17 та становить 0,85. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році складає 0,76, що характеризує швидкий оборотний період.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також в межах нормативних значень і має тенденцію до зростання, так у 2020 році становить 0,67, а вже у 2022 році становить 0,73. Про збільшення рівня підтримки та оновлення матеріально-технічного забезпечення дізнаємося за часткою оборотних активів в загальній сумі активів, що у 2022 році зменшилася на 0,01 порівняно з 2020 роком і становить 0,03. Загалом, можна сказати, що зовнішні фактори мають досить вагомий вплив на діяльність підприємства.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваних років залишався стабільним і становить 0,86, це означає, що установа здатна профінансувати 86% активів за рахунок власного капіталу. Що стосується коефіцієнта фінансової стабільності, то він також має позитивну тенденцію до зростання і у 2022 році становить 2,2, що на 0,2 більше ніж у 2020 році, вказує на здатність установи відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо– і довгостроковій перспективі, а високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань лабораторії.

Провівши діагностику фінансово-економічної діяльності можемо стверджувати, що ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» має абсолютну фінансову стійкість, при якій установа, вільно маневруючи коштами, здатна шляхом ефективного їхнього використання забезпечувати безперервний процес надання послуг.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» та оцінка її ефективності

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. В умовах війни ситуація на ринку праці є досить непередбачуваною, а сучасні виклики змінили основні принципи та зміст системи управління персоналом підприємства. Наразі, для підприємств актуальною проблемою є пошук оптимальних напрямів розвитку кадрової політики, методів управління працею, які могли б забезпечити активізацію людського капіталу в господарській діяльності підприємства.

Однією з умов розвитку персоналу, який є запорукою успіху організації, є зниження плинності кадрів. Сама по собі плинність персоналу не є проблемою. Лише перевищення її рівня над оптимальними його межами для окремого підприємства може стати сигналом наявності проблем у середині. Питаннями кадрової політики та управління персоналом необхідно займатися безперервно на підприємстві, формувати її і адаптувати на усіх рівнях до обставин, що змінюються в зовнішньому середовищі. Слід розуміти, що завжди знайдуться працівники, які захочуть піти з підприємства, де робота їм буде більш цікава, комфортніша. Повністю виключити плинність кадрів неможливо. Але можна її зменшити, надавши комфортне робоче місце працівникам, гідну оплату праці та можливості для кар'єрного росту. Адже персонал – це запорука успіху будь-якої організації [22].

Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці. За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

– чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

– особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

– чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.) [21].

Розрахунок показників щодо руху персоналу дає змогу бачити їх динаміку відносно конкретного підприємства (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень, пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх із загальними та локальними даними по ринку, відслідковувати тенденції в сегменті, в якому працює підприємство та загально ринкові. Це дозволяє визначитись щодо місця підприємства по відношенню до інших як у своєму сегменті, та і в загально ринковому. Окрім того, це дає можливість віднайти власну траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Показники аналізу руху персоналу

ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +/-
	2020	2021	2022	
Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства				
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,09	0,15	0,07	-0,02
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,07	0,10	0,23	0,15
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,24	0,30	0,14
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,20	1,50	0,31	-0,89
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,10	0,23	0,15
Коефіцієнт адаптації персоналу	1,00	3,00	-9,00	-8,00
Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації				
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,118	0,145	0,123	0,01
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,46	0,36	0,35	-0,11
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,023	0,032	0,016	-0,007

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як ми вже зазначали раніше, середньооблікова чисельність персоналу змінювалася відповідно до потреб підприємства та у 2022 році становить 57 осіб, у 2021 році – 62 особи, у 2020 році – 68 осіб. У 2020 році на підприємство прибуло 6 осіб, у 2021 році – 9 осіб, у 2022 році – 4 особи. Що стосується персоналу, який вибув, то спостерігається така тенденція: у 2020 році вибуло 5 осіб (у т.ч. за власним бажанням 4 особи), у 2021 році – 6 осіб (у т.ч. за власним бажанням 6 осіб), у 2022 році – 13 осіб (у т.ч. за власним бажанням 11 осіб).

Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. При низькій плинності персоналу лабораторія витрачає менше коштів на пошук і набір нового персоналу, його навчання і адаптацію в компанії та колективі, що відповідно збільшувало б втрати часу через перерви у робочому процесі.

Персонал будь-якого підприємства представлений його кадрами. Склад і структура кадрів постійно змінюється відповідно до зміни техніки, технології, організації виробництва і управління. Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників. Характерне і те, що кадри – найбільш рухлива частина продуктивних сил. Поза сумнівом, рух кадрів на підприємстві є не хаотичним переміщенням персоналу з одного структурного підрозділу в інше, а навпроти, носить чітко впорядковану і законно-регламентовану динаміку, управління якої, є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації. Тому, кожен керівник (а зокрема, для функціонального менеджера це є основним завданням) повинен не лише добре уявляти собі цей процес, але і намагатися як-небудь удосконалити, поліпшити його (з точки зору управління), не порушуючи встановлених законодавством норм [26].

В табл. 2.8 розрахована структура персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» (співвідношення окремих груп працівників одна до

одної) протягом 2020-2022 років за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем.

Таблиця 2.8

Оцінка якісного складу персоналу
ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р. +/-
	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %	2022	питома вага, %	
1. Персонал підприємства, осіб	68	100,00	62	100,00	57	100	-11
2. Структура персоналу за статтю:							
Чоловіки	17	25,00	15	24,19	10	17,54	-7
Жінки	51	75,00	47	75,81	47	82,46	-4
3. Віковий склад:							
18–25 років	7	10,29	10	16,13	8	14,04	1
26–36 років	20	29,41	22	35,48	21	36,84	1
37–50 років	36	52,94	26	41,94	24	42,11	-12
старше 50 років	5	7,35	4	6,45	4	7,02	-1
4. Розподіл за стажем роботи:							
до 1 року	4	5,88	5	8,06	6	10,53	2
1–2 роки	8	11,76	9	14,52	7	12,28	-1
2–5 років	10	14,71	11	17,74	11	19,30	1
5 і більше років	46	67,65	37	59,68	34	59,65	-12
5. Освітній рівень:							
загальна середня освіта	0	0	0	0	0	0,00	0
середня спеціальна освіта	8	11,76	8	12,90	7	12,28	-1
незакінчена вища освіта	22	32,35	19	30,65	17	29,82	-5
вища освіта	38	55,88	35	56,45	33	57,89	-5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що статева структура персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» характеризується переважанням жінок. У 2022 році з 57 штатних працівників жінок у компанії налічується 47 осіб, що становить 82,46% структури персоналу. Чоловіків у штаті ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» 10 осіб або 17,54% всіх працівників.

Для аналізу вікового складу персонал ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2022 році є група від 37 до 50 років, її частка у всьому персоналі складає 42,11%.

Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 26 до 36 років. Працівників такого віку на підприємстві 21 особа, що становить 36,84% всього персоналу. Група від 18 до 25 років налічує 8 осіб, що складає 14,04% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 4 особи, або 7,02% персоналу.

Кваліфікацію працівника характеризує сукупність його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Більшу частину працівників ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 5 років і більше та становить 34 особи або 59,65%. Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить від 2 до 5 років, то таких на підприємстві нараховується 11 осіб або 19,30% всього персоналу. Працівників зі стажем від 1 до 2 років у фітосанітарній лабораторії налічується 7 осіб, що становить 12,28% всього персоналу. Ще 6 працівників (10,53% всього персоналу) мають виробничий стаж до 1 року. Значну увагу лабораторія приділяє підготовці кадрів. Спеціалісти лабораторії пройшли стажування по мікології на базі Одеської ЗКЛ, а також по гербології та бактеріології. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2022 році налічується 33 особи або 57,89% штату; 17 осіб або 29,82% навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які мають середню спеціальну освіту 7 осіб або 12,28%; працівники, які мають загальну середню освіту на підприємстві відсутні, адже враховуючи специфіку робіт у фітосанітарній лабораторії персонал повинен мати освіту починаючи від незакінченої вищої.

В контексті вищенаведеного, нами, в ході дослідження, було проведено аналіз системи управління персоналом на ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», в результаті якого була отримана повна картина вже

сформованої системи управління персоналом організації та виявлені її сильні та слабкі місця.

Розглянемо систему управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Суттю системи управління персоналом в лабораторії є робота з працівниками відповідно до концепції розвитку організації (рис. 2.2).

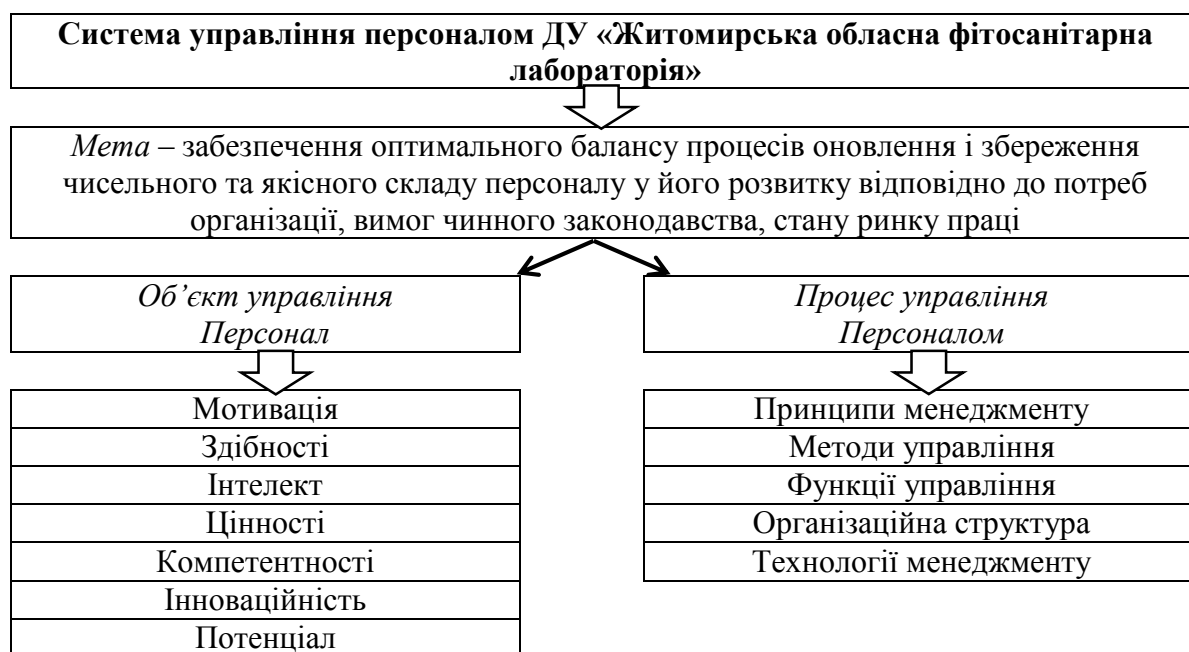


Рис. 2.2. Система управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стратегією управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» є залучення висококваліфікованих фахівців, постійне підвищення їх професійних компетенцій, створення належних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, надійної і стабільної роботи установи.

Вважаємо доречним вказати на основні принципи, якими керується лабораторія щодо ефективного управління персоналом (рис.2.3).

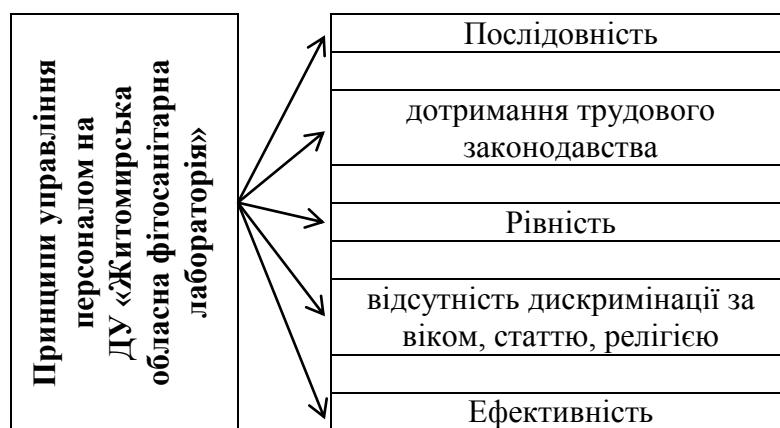


Рис. 2.3. Принципи управління персоналом на ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В системі управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу;
- керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень;
- керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом [21].

Керівний вплив на діяльність ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організації. У табл. 2.9 представлений аналіз управлінських методів, що застосовуються у ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія».

Слід виокремити такі важливі складові системи управління персоналом як стимулювання і заохочення, що є потужними та ефективними засобами оцінки робітників та результатів їх праці. На ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом

передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування.

Таблиця 2.9

Методи управління персоналом у
ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий
	Посадові інструкції	Вищий
	Статут і організаційна структура	Вищий
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий
Економічні	Система заробітної плати	Середній
	Система преміювання	Середній
	Матеріальна допомога	Середній
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній
Соціально-психологічні	Переконавання	Низький
	Похвала і осуд	Низький
	Спонування	Низький

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливу увагу, в процесі управління персоналом на підприємстві звертають на процес підбору кадрів, який включає вивчення професійних і психологічних якостей працівників з метою встановлення придатності до виконання обов'язків на конкретній посаді або робочому місці з урахуванням відповідності спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей інтересам підприємства. Поряд з цим, маємо відзначити, що у ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» застосовується спрощена відбіркова процедура. Це пояснюється обмеженням ресурсів для відшкодування витрат на проведення суттєвих заходів щодо пошуку і підбору персоналу.

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. Система управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» організована на достатньому рівні, тобто чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, також підприємство в управлінні персоналом керується певними принципами та методами, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи.

Висновки до розділу 2

Завданням фітосанітарного прогнозу є вчасна оцінка рівня загрози врожаю від шкідників, обґрунтування оптимальних строків проведення заходів захисту рослин і визначення їх економічної ефективності. Для забезпечення ефективного контролю чисельності шкідників необхідно мати інформацію щодо поточного стану їх популяцій, яку дає постійний фітосанітарний моніторинг. Тому, відповідно до Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів у Житомирській області було утворено ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія».

Важливість ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» полягає в тому, що за останні 15–20 років різко зросли обсяги імпорту продукції рослинного походження, зокрема насіння та садивного матеріалу. Їх збільшення відбулося переважно з країн, які мало вивчені у карантинному відношенні, що створює передумови для занесення ряду особливо небезпечних карантинних організмів на територію України.

Дохід від наданих послуг у 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 872 591,0 грн або 8,26% та становить 9 697 325,0 грн. Загалом доходи підприємства складаються лише з доходів від обмінних операцій. Що стосується витрат ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», то вони складаються з витрат за обмінними та необмінними операціями, які також мали тенденцію до зниження та у 2022 році становлять відповідно 9 450 566,0 грн та 21 024,0 грн, тобто загальна сума витрат підприємства дорівнює 9 471 590,0 грн. Як результат, спостерігається дефіцит коштів у 2020 році на 333 479,0 грн, у 2021 році – 148 413,0 грн, щодо 2022 року то маємо профіцит коштів на суму 225 735,0 грн.

Також відмітимо у 2022 році збільшення вартості фінансових активів на 269 380,0 грн та зниження вартості нефінансових на 84 642,0 грн. При цьому власний капітал також зазнав змін і у 2022 році становив 11 398 510,0 грн, що на 138 936,0 грн або 1,23% більше ніж у 2020 році. Загальна вартість майна ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році становить 11 448 944,0 грн, що на 184 738,0 грн більше ніж у 2021 році.

Середньооблікова чисельність працівників змінювалася відповідно до потреб

лабораторії і у 2020 році становила 68 осіб, у 2020 році – 62 особи, у 2022 році – 57 осіб. Поряд з тим відмічаємо тенденцію збільшення середньорічної оплати праці одного працівника на 1 071,34 грн та у 2022 році становить 19 767,75 грн, що пов'язуємо і зі збільшенням рівня середньої заробітної плати в Україні. Відповідно протягом досліджуваного періоду зростала продуктивність праці: у 2020 році – 155 439,94 грн/особу, у 2021 році – 166 084,23 грн/особу, у 2022 році – 170 128,51 грн/особу.

Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. Статева структура персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» характеризується переважанням жінок. У 2022 році з 57 штатних працівників жінок у компанії налічується 47 осіб, що становить 82,46% структури персоналу. Чоловіків у штаті ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» 10 осіб або 17,54% всіх працівників.

Для аналізу вікового складу персонал ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2022 році є група від 37 до 50 років, її частка у всьому персоналі складає 42,11%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 26 до 36 років. Працівників такого віку на підприємстві 21 особа, що становить 36,84% всього персоналу. Група від 18 до 25 років налічує 8 осіб, що складає 14,04% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 4 особи, або 7,02% персоналу.

Більшу частину працівників ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 5 років і більше та становить 34 особи або 59,65%. Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить від 2 до 5 років, то таких на підприємстві нараховується 11 осіб або 19,30% всього персоналу. Працівників зі стажем від 1 до 2 років у фітосанітарній лабораторії налічується 7 осіб, що становить 12,28% всього персоналу. Ще 6 працівників (10,53% всього персоналу) мають виробничий стаж до 1 року.

Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2022 році налічується 33 особи або 57,89% штату; 17 осіб або 29,82% навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які мають середню спеціальну освіту 7 осіб або 12,28%; працівники, які мають загальну середню освіту на підприємстві відсутні, адже враховуючи специфіку робіт у фітосанітарній лабораторії персонал повинен мати освіту починаючи від незакінченої вищої.

В системі управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному: робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу; керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень; керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом.

Керівний вплив на діяльність ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організації. На ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування.

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. Система управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» організована на достатньому рівні, тобто чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, також підприємство в управлінні персоналом керується певними принципами та методами, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДУ «ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ»

3.1. Обґрунтування методичних засад удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Для успішної діяльності будь-якої організації велике значення має її кадровий потенціал, тому що якісні та кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови і розширення виробництва, зростання якості продукції та продуктивності праці.

Виходячи із завдань, що стоять перед ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», мета управління персоналом полягає в створенні гнучких механізмів управління, що дозволяють швидко адаптувати персонал до діяльності в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, а також зберегти і поповнити існуючу команду односторонніми новими співробітниками, забезпечуючи при цьому як досягнення цілей лабораторії, так і задоволення інтересів працівників.

На теперішній час дуже багато компаній активно займаються підбором і навчанням персоналу, але дуже мало хто приділяє увагу адаптації персоналу. Як показує статистика, більша частина нових співробітників звільняється з підприємства в перші місяці роботи, так і не пройшовши випробувальний термін. Основні причини звільнення – розбіжність реальності з очікуваннями і складності, пов'язані з інтеграцією в колектив.

Слід зазначити, що поліпшення економічних показників роботи підприємства багато в чому залежать від ефективної адаптації персоналу підприємства. Адаптація персоналу уявляє собою процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища [28].

Процес адаптації персоналу підприємства можна розділити на чотири етапи:
– *ознайомчий* – здійснюється оцінка рівня підготовленості новачка;

– *орієнтація* – передбачає практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації;

– *дієва адаптація* – полягає в пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні відносини з колегами;

– *функціонування* – характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи [66].

На кожному з перерахованих етапів необхідна продумана система управління адаптацією. Для вирішення цього питання в роботі були проаналізовані основні аспекти адаптації, які мають пріоритетність для кожної категорії персоналу.

Для рядових співробітників пріоритетна соціально-психологічна адаптація, оскільки велику частину робочого часу вони проводять, будучи об'єднаними в бригади або зміни, тому важливо, щоб новачок як можна швидше освоївся в колективі. Для фахівців, інженерно-технічних працівників пріоритетна організаційна адаптація, в ході якої людей знайомлять зі специфікою роботи підрозділу, з тим, як налагоджені бізнес-процеси тощо.

Для молодих фахівців найбільш пріоритетна професійна адаптація. Наймаючи молодих співробітників, компанія отримує незаперечну перевагу: якщо адаптація проводиться грамотно, то у них формується лояльність з першого дня роботи.

Для адаптації лінійних менеджерів необхідна підтримка управління більш високого рівня, якого потрібно активно залучати до даного процесу. Акцент в адаптації керівника вищої ланки робиться на звикання колективу до директора, а не навпаки. Важливо, щоб тривога і побоювання, які можуть відчувати підлеглі через приход нового лідера, змінилися довірою і повагою [45;72].

Виділяють соціальну і виробничу адаптацію. У певній мірі ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен з них має і самостійні сфери програми: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича - включає і технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

З позиції управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування у нового робочого необхідного рівня продуктивності і якості праці в більш короткі

терміни. Метою системи адаптації є в основному зниження витрат підприємства за рахунок наступних чинників:

1. Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду: досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні терміни; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків.

2. Скорочення рівня плинності кадрів: зниження кількості співробітників, які не пройшли випробувальний термін; зменшення кількості працівників, які пішли з компанії протягом першого року роботи.

3. Розвиток позитивного ставлення до роботи та задоволеності роботою [9].

Регулювання процесу адаптації відбувається за рахунок організаційних рішень. Залежно від ситуації менеджер залучає та поєднує різні методи адаптації – це ті заходи, які дозволяють працівникові швидше відчувати себе повноцінною частиною колективу, виконувати ефективно поставлені завдання, набутти дружніх взаємовідносин в колективі. Методи адаптації персоналу науковці розділяють на групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи [65].

Загальною метою методів адаптації є забезпечення рівноваги між діями та заходами, які залучає менеджер до процесу адаптації для досягнення поставлених цілей. Врегульоване застосування таких методів є запорукою результативного проходження адаптаційного періоду.

Розглядаючи методи адаптації, які можливо задіяти в процесі адаптації працівника до змін, слід також зазначити, що існують різноманітні допоміжні інструменти, що впливають на ефективність процесу адаптації, адаптивність працівника, термін проведення адаптації та інші показники адаптації. Під інструментами адаптації будемо мати на увазі всі види документів, що регламентують права та обов'язки суб'єктів та об'єктів адаптації в організації, а також психологічні заходи, технічні засоби та матеріальні об'єкти, що спонукають до вмотивованості, зацікавленості та заохочування працівника. Інструменти адаптації мають на меті допомагати працівнику подолати тривогу, освоїться в команді та влитися у робочий процес [39].

Інструменти адаптації доцільно згрупувати відповідно до їх характеру та призначеної ролі у процесі інтеграції працівника. Групування інструментів

адаптації дозволяє забезпечити системний підхід до адаптації працівника, а також регулювати організаційні дії відповідно виявлених проблем в ході протікання адаптованості працівника. Структуроване групування дає можливість ефективно використовувати інструмент відповідно до поставлених завдань і запобігає безладу в діях.

Найбільш поширеного практичного застосування отримали такі групи інструментів: нормативні, організаційно-процедурні, інформаційні, зворотного зв'язку, репутаційні та інституційні (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Інструменти адаптації за характеристичними ознаками

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
1	2	3
Нормативні документи	Положення про адаптацію	Документ, у якому визначається: порядок організації та проведення адаптації; права та обов'язки усіх зацікавлених осіб
	Положення про наставництво	Документ, що визначає механізм організації, здійснення та ведення наставництва над працівником
Організаційно-процедурна	Welcome-тренінг	Встановлення контакту із новачками на першій зустрічі
	Програма введення в посаду	Посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки і охорони праці, а також ознайомлення з корпоративними умовами праці
	Програма адаптації	Визначені дії, що спрямовані на полегшення входження працівника до компанії
	Чек-лист	Контрольний список дій, що допомагає менеджеру організувати роботу, уникнути помилок і простежити за перебігом процесу адаптації
	Вступні курси	Ознайомлення співробітників з внутрішніми навчальними програмами та платформами
Інформаційна	Папка новачка	Формування комплексу документів, що включають основні відомості (ПІБ керівника та керівників структурних підрозділів, електронні адреси та телефони, корпоративні пам'ятки)
	Welcome-презентація	Форма ознайомлення з компанією (історія, послуги, структура), керівником та керівниками структурних підрозділів
	Чат-боти	Імітація реальної розмови, що дозволяє спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень в режимі in-cognitus
	Онлайн карта	Ознайомлення з географією та ресурсами компанії на онлайн карті компанії
	Віртуальна доповнена реальність	Технології, що дозволяють познайомитися з технологічними процесами у віртуальному форматі

Продовження табл.3.1

1	2	3
---	---	---

Репутаційна	Welcome-box	Брендована продукція компанії: блокнот, ручка, чашка, канцелярія, корпоративний одяг тощо
	Привітання керівника компанії	Створення та підтримання іміджу роботодавця
	Сайт компанії	Доступність інформації щодо діяльності компанії, таргетована реклама роботодавця
Зворотній зв'язок	Оціночний лист	Анкетування працівника на відповідність професійних зобов'язань на основі обраних критеріїв, що містить експертну оцінку його навиків
	Оцінка наставника	Відгуки про особу, що виконувала роль наставника в період адаптації
	Оцінка виконання завдань	Бланк виконання поставлених завдань на період адаптації
	Зустріч керівник-новачок	Обговорення завдань, труднощів під час адаптаційного періоду при особистій зустрічі
Інституційні	E-learning Blended learning	Онлайн або змішане навчання із застосуванням відповідних ресурсів та кваліфікованих фахівців
	Shadowing	Супровід працівника досвідченим колегою в реальній робочій обстановці
	Buddying	Товариські відносини між колегами, що проявляється у вигляді надання рекомендацій при виконанні завдань
	tell-show-do	Побудова роботи між наставником і новачком у форматі: tell – розкажи, show – покажи, do – зроби
	Корпоративні заходи	Налагодження дружніх відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів
	Командний тренінг	Тренінг для злагодження/налагодження відносин між колегами у вигляді ділової гри або аналізу конкретної ситуації

Джерело: складено автором

Використання інструментів відповідно до особливості завдань адаптації забезпечує зростання ймовірності закріплення працівника на новому (оновленому) робочому місці. Це стає можливим за рахунок впливу на його вмотивованість, формування бажання працювати в компанії. Якщо існують чинники, що діють у протилежному напрямі, тобто заважають працівникові повністю реалізувати свій потенціал і розвиватися, то їх необхідно своєчасно виявити та усунути [70].

Великий вибір інструментів та методів адаптації персоналу надає додаткові можливості розвитку менеджменту підприємства та підприємству в цілому, що створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Використання інструментарію адаптації персоналу надає можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, попередження помилок, яких можуть припускатися нові працівники, та мінімізація пов'язаних з ними втрат, формуванню лояльності співробітників, побудувати або підтримувати добрі стосунки в колективі, скороченню витрат, формування іміджу підприємства.

Загальною метою є забезпечення балансу між використанням адаптаційних інструментів для покращення процесу адаптації і забезпеченням його дієвості [2]. Крім того, способи включення нових співробітників у життя підприємства можуть істотно активізувати творчий потенціал вже працюючих співробітників і посилити їх інтегрованість у корпоративну культуру організації (Рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ефективність процесу адаптації персоналу

Джерело: складено автором

Водночас слід зазначити, що активне впровадження інструментів цифрових технологій надає можливість не лише підвищити ефективність процесу адаптації, але і значно спростити процес адаптації, що спонукає до прогресивного, інноваційного розвитку компанії. Цифрові технології відкривають нові можливості для професійного розвитку, навчання та управління людськими ресурсами в період адаптації працівника. Важливим аспектом використання інструментів цифрових

технологій є забезпечення конфіденційності, зменшення матеріальних та часових витрат, зменшення участі менеджерів/відповідальних у процесі адаптації. Цифрове втручання в адаптаційний процес дозволяє організувати його швидше та гнучкіше [7].

Використання всіх наведених інструментів не є обов'язковим для кожного випадку адаптаційних заходів. Групування адаптаційних заходів щодо поставлених завдань дозволяє забезпечити системний характер орієнтації процесу адаптації, а також конкретизувати організаційний вплив на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника. Інтеграція та уніфікація інструментів адаптації значно підвищує рівень підготовки персоналу та лояльність співробітників як на рівні відділу, так і на рівні окремого підрозділу підприємства. Для досягнення ефективності адаптації необхідно обирати саме той набір, що буде забезпечувати повною мірою проходження періоду адаптації з урахуванням потреб компанії, можливостей фінансових та часових ресурсів [74].

В успішній адаптації нового співробітника зацікавлене, перш за все, саме підприємство. Питання складається не тільки в тому, щоб новачок себе відчував комфортно на новій посаді, але і в тому, щоб підприємство залучило кваліфікованого і лояльного фахівця. Саме в період випробувального терміну у працівника складається стійка думка про підприємство та враження, яке надалі буде складно змінити.

Для керівника ж інформація про те, як організований в його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про ступень розвитку колективу, рівень його згуртованості і внутрішньої інтеграції [45].

В ідеалі процес адаптації повинен зачіпати три боки: наставника, безпосереднього керівника і фахівця служби персоналу. Але на практиці так буває не завжди, що пояснюється наступними причинами. По-перше, хтось з представників сторін може бути відсутнім в потрібний момент або бути надмірно зайнятим. По-друге, якщо нових співробітників небагато, то недоцільно залучати до адаптаційного процесу всі можливі складові. І в тому, і в іншому випадку функції відсутнього учасника процесу розподіляють між собою інші: наприклад, безпосередній керівник може виступати одночасно і наставником.

Хто саме в службі персоналу координує адаптацію того або іншого співробітника, залежить, перш за все, від структури відділу і розподілу обов'язків всередині нього: це може бути менеджер з персоналу, менеджер з підбору або тренінг-менеджер [70].

Досвід показує, що процес адаптації проходить найбільш ефективно, коли кадрова служба відіграє в ньому координуючу роль, а саме: розробляє і впроваджує адаптаційні інструменти, навчає внутрішніх клієнтів (керівників і наставників) їх використання, контролює виконання затверджених процедур.

У цьому криється одна з причин того, чому адаптаційні заходи часто не проводяться зовсім. Справа в тому, що кадровики нерідко скаржаться на відсутність ресурсів. Їх дійсно може не вистачити, якщо менеджери по персоналу будуть брати на себе додаткові зобов'язання, знімаючи завдання з інших учасників процесу, замість того щоб грати координуючу роль [38;39].

Рекомендації для керівництва, які виникли в результаті огляду інструментів і методів процесу адаптації, включають таке:

- використання досвідчених співробітників для навчання та підвищення кваліфікації, що безпосередньо мають контакт та вплив на мотивацію працівника;
- надання можливості в отриманні подальшої освіти, що є складовою для вмотивованості працівника;
- визначення кар'єрних перспектив та професійної ролі працівника для ефективного, цілеспрямованого виконання завдань;
- збільшення взаємозв'язків між співробітниками та керівництвом з метою зменшення плинності кадрів;
- підвищення задоволеності працівників своїм становищем у команді та рівнем колективізму, прояснивши їхню роль у компанії, з метою розкриття професіоналізму працівників;
- вдосконалення інструментів мотивації працівників під час адаптації;
- залучення працівників до прийняття рішень щодо змін в адаптаційному процесі;
- розробка функціональних поєднань методів та інструментів задля скорочення витрат, часу та ресурсів [51].

Отже, адаптація персоналу має безліч переваг для співробітників і підприємства загалом. Співробітники отримують низку переваг під час адаптації, основними з яких є доступ до інформації, необхідної для ефективного виконання своєї роботи, і зняття напруження, що виникає під час початку нової роботи або вступу в новий колектив, швидке освоєння чинних норм в соціальній і культурній сфері компанії, професійне порозуміння поставлених завдань. Для компаній ефективна адаптація також має певні прерогативи. До них належать: наявність компетентного персоналу, скорочення певних груп витрат та часу, поліпшення трудової дисципліни, дружні відносини між співробітниками і, звісно ж, збільшення прибутку.

Методи та інструменти адаптації в кінцевому підсумку повинні мати позитивний синергетичний ефект і сприяти розвитку співробітника та, як наслідок, підприємства.

Таким чином, впровадженню та постійному вдосконаленню процесу адаптації працівників потрібно приділяти достатньо уваги, адже саме персонал є одним із найважливіших ресурсів, що надає можливості успішно функціонувати підприємству. Подальші дослідження у цьому напрямі потребують розроблення адаптаційного механізму для підприємства в умовах змін.

3.2. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія»

Процес адаптації персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» повинен відбуватися протягом випробувального терміну і описувати комплекс заходів, спрямованих на набуття системи спеціальних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також відпрацювання їх ефективного застосування. Для підвищення ефективності процесу адаптації персоналу пропонуємо лабораторії використовувати відповідні онлайн-інструменти, такі як спеціально розроблене програмне забезпечення чи HRM-система, яка дозволить мінімізувати кількість процедур під час прийому на роботу,

бо це може затримати набір нового персоналу та полегшити набуття нових навичок та знань під час виконання своїх обов'язків.

HRM – Human Resources Management – інформаційні системи управління персоналом, насамперед призначені для вдосконалення роботи керівного складу організації (підприємства), в тому числі кадровим потенціалом, беручи на себе функції супроводу рутинної роботи з документацією.

Крім того, сучасні інформаційні системи персоналу дозволяють проводити індикацію відхилень у кадрових процесах і підтримку прийняття рішень з нормалізації процесів. Автоматизована кадрова система дозволяє впорядкувати всі облікові і розрахункові процеси [20].

Повнофункціональні HRM-системи виконують багато завдань різного роду (бізнес – процесів), починаючи від навчання, атестації, просування кар'єрними сходами, рекрутингу, планування (Рис.3.2).

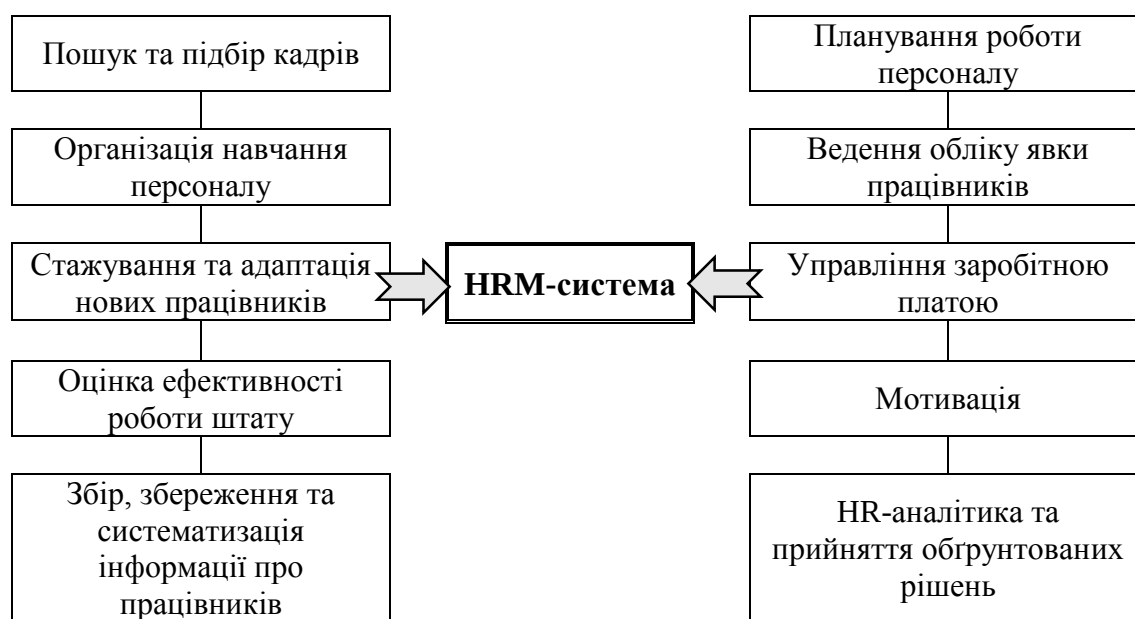


Рис. 3.2. Головні задачі HRM-систем на підприємстві

Джерело: складено автором

Плюсами можливостей HRM-систем, що значно скоротять час та кількість помилок є: швидке опрацювання даних за складними алгоритмами; оформлення вихідних документів дотримуючись необхідних нормативних вимоги; швидка заміна шаблону звітності при потребі.

Функціонал сучасної HRM-системи можна розглядати у трирівневій управлінській площині – це оперативний, тактичний та стратегічний рівні. Що стосується оперативного рівня (а це кадрове діловодство, заробітні плата, податки), його основними завданнями можна вважати опис організаційної структури підприємства, автоматизація обліку всіх операцій починаючи від прийому на роботу, закінчуючи звільненням та передачею інформації в державні органи [73].

Рекрутинг, навчання, атестація працівників, їх мотивація та інше, належить до тактичного рівня і включає автоматизацію бізнес – процесів, які безпосередньо мають відношення до управління персоналом. Крім того, слід чітко визначити критерії визначення ефективності адаптації нового співробітника, оскільки це важливий етап у вдосконаленні системи управління персоналом. Ці критерії допоможуть оцінити результати процесу адаптації та визначити, чи досягаються його цілі. Показники для вимірювання результатів включають час на виконання завдань, кількість помилок, задоволеність роботою та інші параметри.

Стратегічний рівень передбачає проведення економіко – статистичного аналізу, який дає можливість не лише працювати з працівниками в реальному часі, усувати проблеми, що виникають, а й ще приймати вчасні управлінські рішення [42].

Перед покупкою певної HRM-системи, як і будь-якого іншого продукту, управлінець повинен провести аналіз та вирішити які процеси він хоче автоматизації за допомогою обраної системи. Також варто оцінити наскільки безпечною буде саме ця система, адже при її використанні надається дозвіл на збір та використання особистих даних підприємства.

Для розроблення та впровадження програми в ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» було розглянуто відомі програмні забезпечення для автоматизації та цифровізації процесу адаптації працівників та вибрано головні ознаки й порівняно з іншими HRM-системами, що підійдуть для даної галузі:

1) *BambooHR* – програмне забезпечення для HR-менеджерів в малому і середньому бізнесі, що містить великий набір послуг з управління персоналом і рекрутингу та може бути доповнена інструментарієм з обліку заробітної плати.

Переваги «BambooHR»: автоматизація пошуку даних про релевантних кандидатів та її відстеження; управління великою кількістю даних про

співробітників і здобувачів; розмежування прав доступу для різних типів користувачів; детальна аналітика, інтеграція з багатьма інструментами, гнучке налаштування елементів інтерфейсу; управління навчанням співробітників; вбудований календар та детальний FAQ.

Серед недоліків «BambooHR» відзначимо: обмежені можливості звітності; відсутність деяких важливих функцій, зокрема, автоматичного схвалення відпусток; обмежені можливості інтеграції; не має можливості інтеграції з деякими соціальними мережами.

2) *Zoho People* – це інформаційна система, де менеджер по персоналу може записувати важливі відомості відразу в інтерфейс, без зайвих деталей. Система надає такі функції: портал співробітників, портал самообслуговування, організаційна структура, контрольні списки для бізнес-процесів.

До переваг «Zoho People» належить наявність: HR-аналітики; електронного підпису; обліку відпрацьованих годин; *Absence management*; простого конструктору шаблонів і форм; функціоналу для *performance review*; функції для автоматизації рутинних HR-завдань; набору шаблонів популярних HR-документів; інтегрованої аналітики і звітності; web- і мобільної версії ПЗ.

Серед недоліків «Zoho People» відзначимо: специфічний дизайн інтерфейсу: зовнішній вигляд та організація елементів інтерфейсу системи можуть бути менш зручними для користувачів, які звикли до більш традиційних HRM-систем; відсутність деяких функцій, зокрема, відсутність функції моніторингу робочого часу; обмежені можливості розширення; проблеми з підтримкою клієнтів: зауваження та запити користувачів можуть вимагати більшої уваги від команди підтримки «Zoho People», іноді проблеми можуть розглядатися досить повільно; обмежена інтеграція з іншими системами.

3) *Hurma System* – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробленні системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Система дозволяє заощадити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Компанія представлена в країнах східної Європи та СНД.

До основних можливостей цієї системи належать наявність: HR-дашборду, онбордингу та адаптації; бази співробітників; журналу подій та нагадування; опитування та *Performance review*; календаря компанії; відстеження співробітників;

чат-боту; HR-аналітики; сценаріїв: автоматизації онбордингу та офбордингу; автоматизації процесів: відсутності працівників, переробки ними, їх відряджень та інші події; обліку переробок, робочого часу, розрахунків зарплат за допомогою Payroll.

4) «*OrangeHRM*» допомагає малим і середнім організаціям спростити роботу відділу кадрів.

До переваг «*OrangeHRM*» слід віднести: HRM-система має відкритий код, що дозволяє користувачам змінювати її функціональність та розширювати її можливості; низька ціна або є можливість безкоштовно використовувати базову версію HRM-системи. Є також платні пакети з додатковими функціями, але вони доступні за помірними цінами; має дуже зрозумілий інтерфейс, що дозволяє користувачам легко орієнтуватися та використовувати функції системи; має багато функцій, включаючи управління персоналом, розрахунок зарплати, керування відпустками, тренінгами, проектами та ін.; має велику спільноту користувачів та розробників, яка надає підтримку та допомогу вирішенню проблем та розвитку системи; може легко інтегруватися з іншими додатками та системами, такими як ERP, CRM та ін.

Серед недоліків цієї HRMS відзначимо те, що «*OrangeHRM*» з відкритим кодом може бути складною для налаштування та підтримки; не всі функції безкоштовні, хоча базова версія є безкоштовною, проте деякі з її додаткових функцій доступні лише у платних версіях; обмежені можливості адаптації; не має багатьох функцій, які можуть бути доступні в деяких конкуруючих HRM-системах; не має надійної підтримки хмарних технологій, що може бути проблемою для підприємств, які працюють з розподіленими командами.

5) *Microsoft Dynamics 365 for Human Resources*

До переваг «*Microsoft Dynamics 365 for Human Resources*» належить: можливість створення конкурентоспроможних програм, які відповідають новим законодавчим вимогам; наявність програми компенсацій за заданими критеріями, які зручно коригуються окремо або разом, щоб автоматизувати розгортання в масштабі компанії; можливість управління соціальним пакетом за допомогою зручного функціоналу; наявність рішення для управління виплатами заробітної плати, планування бюджету, роботи зі звітами (Ceridian Dayforce) та рішення для

відстеження всіх операційних витрат (Dynamics 365 Finance); можливість підбору персоналу, синхронізуючись з іншими системами підбору персоналу (LinkedIn, Talent Solutions); можливість оновлення та управління інформацією про кожного працівника; наявність спеціальних модулів для самообслуговування; функціонування одної системи кадрової аналітики; можливість працювати з програмним забезпеченням не лише з ПК, а й з інших девайсів.

Серед недоліків «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» відзначимо: відсутність інформації про можливість зв'язку зі службою підтримки не вказано; додаткова плата за розширену підтримку збільшує вартість продукту; відсутність функції управління витратами на персонал; недостатньо налагоджене дистанційне управління департаментами і співробітниками [41;78].



Рис.3.3. Відомі програмні забезпечення для автоматизації та цифровізації процесу адаптації працівників

Джерело: складено автором

Розглянуті цифрові технології, доступні для управління персоналом, надають однакову функціональність, хоча деякі пропонують більш розширені функції, а інші мають дещо менші можливості. На нашу думку, найбільш доцільною для адаптації та навчання персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» є Microsoft Dynamics 365 for Human Resources, яка містить найбільшу кількість інструментів адаптації та надасть можливість автоматизувати максимальну кількість кадрових процесів.

«Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» – це комплексне програмне рішення, створене для спрощення та вдосконалення управління діяльністю, пов'язаною з персоналом компанії. Його основна мета – надати ряд інструментів і функцій, які полегшують виконання різноманітних функцій відділу кадрів, зокрема підбір персоналу, адаптацію співробітників, оцінювання ефективності, навчання та розвиток, адміністрування пільг і можливості самообслуговування для працівників підприємства. Воно побудовано на платформі Microsoft Power Platform, яка забезпечує повну інтеграцію з іншими інструментами продуктивності Microsoft, такими як Microsoft Teams, Excel і Outlook. Ця інтеграція сприятиме покращенню співпраці та обміну даними між різними відділами ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія».

Через пандемію Covid-19 і повномасштабну війну, яка триває, традиційні методи очного навчання персоналу стали надзвичайно складними. «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» пропонує рішення, дозволяючи створити внутрішню навчальну програму в самій системі. Вона надасть можливість співробітникам ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» отримувати доступ до навчальних матеріалів і працювати з ними, щоб покращити свої знання та навички, а також визначити майстерність за допомогою оцінювання. Крім того, ввівши особисту інформацію, програмне забезпечення може запропонувати відповідні навчальні курси, адаптовані до конкретних потреб кожного працівника. Також, дозволить автоматизувати створення графіків сертифікації та перепідготовки. Хоча це не може повністю замінити роль відділу кадрів, але значно оптимізує його завдання та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Впровадження ІТ забезпечує функцію планування кар'єри яка спрямована на те, щоб допомогти керівникам контролювати розвиток і прогрес членів команди в різних відділах. Оцінюючи результати діяльності та сприяючи кар'єрному росту, цей інструмент є сильним мотиватором для підвищення продуктивності та ефективності працівників ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Основною функцією «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» є різноманітний набір аналітичних інструментів. Завдяки інтеграції цього програмного забезпечення лабораторія отримає доступ до повної кадрової інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення з кадрових питань. Крім того, це програмне забезпечення включає можливість створення прогнозних моделей для різних підходів до управління персоналом, тобто можна використовувати ці моделі для підвищення продуктивності праці та оптимізації використання ресурсів фітосанітарної лабораторії.

Програма ще пропонує низку функцій, які спрощують автоматизоване оброблення даних для аналізу. Вони складаються з різних інструментів, таких як IMB Websphere Data Stage, Cognos Data Manager і Microsoft SQL Server Integration Services. Програмне забезпечення забезпечує безперебійну інтеграцію цих аналітичних інструментів, дозволяючи їх бездоганно використовувати. Важливо розуміти, що впровадження «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» триває приблизно три місяці, насамперед через те, що в нову систему потрібно перенести значний обсяг даних.

Враховуючи численні переваги та характеристики «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», стає очевидною необхідність його інтеграції в систему управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Основним обґрунтування цього полягає в здатності даної HRM-системи вирішувати усі виявлені проблеми. Завдяки інтеграції в систему управління персоналом лабораторія може вдосконалити процедури керування, покращити адміністрування даних, сприяти ефективній комунікації та командній роботі, головне має широкий спектр інструментів адаптації та навчання персоналу, забезпечить дотримання нормативних документів і використання аналізу даних, дозволить розробляти стратегії для ефективного управління персоналом, а також сприятиме економії коштів лабораторії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Однією з умов підвищення ефективності управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» є безпосередня готовність нових працівників до адаптації й навчання та професійного самовдосконалення постійних працюючих. На відміну від більшості ресурсів, цінність яких загалом знижується, цінність кадрових ресурсів з накопиченням професіоналізму і досвіду збільшується.

Підготовка кадрів і забезпечення фітосанітарних лабораторій персоналом на рівні нормативних вимог входить в коло головних завдань розвитку галузі. Для даних закладів питання чисельності кваліфікованого персоналу, укомплектованості штатних розписів, забезпеченості кадрами на перспективу відносяться до числа пріоритетних. В умовах зростання потреби населення у визначенні фітосанітарного стану об'єктів регулювання, що імпортуються, експортуються, реекспортуються, перевозяться в межах України або транзитом територією України, недостатнє кадрове забезпечення знижує якість такої допомоги та підвищує навантаження на фахових працівників. Необхідно планувати заходи для виправлення ситуації, що склалася. Сучасний стан галузі фітосанітарної експертизи потребує особливої уваги не тільки з питань підготовки, але і адаптації та закріплення кваліфікованих фахівців на місцях.

Можливість персоналу використовувати нові знання і технології, приймати виважені управлінські і організаційні рішення та надавати більш інноваційні послуги – це є характеристикою кадрового потенціалу фітосанітарної лабораторії. Він характеризує систему менеджменту, її гнучкість та адаптивність.

Останнім часом забезпеченість ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» фахівцями зменшується, так як знижується престиж спеціальності таких працівників. Фахівці лабораторії звільняються з роботи по причині низької оплати праці не керівних посад, а якщо відбувається суміщення посад, то на одного працівника припадає великий обсяг роботи, як результат відбувається професійне вигорання та відсутність бажання кар'єрного зростання.

Головними напрямками щодо удосконалення системи управління персоналом для ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» являється: адаптація та навчання нових фахівців, атестація постійних працівників за допомогою впровадження HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», яка містить найбільшу кількість інструментів адаптації та надасть можливість автоматизувати максимальну кількість кадрових процесів.

Вартість впровадження HRM-системи зазвичай складається з вартості програмного забезпечення, послуг з його налаштування, вартості навчання персоналу, а також перенесення даних. Звичайно, чим більше підприємство, тим відчутніше ефект від впровадження інформаційної системи: підвищення продуктивності праці та оптимізація професійних якостей конкретно взятого працівника підприємства; скорочення витрат та часу на прийняття управлінських рішень; оперативність підготовки та надання необхідної інформації, звітів у державні органи.

З боку держави адаптація та професійне самовдосконалення працівників фітосанітарної лабораторії може відбуватися за рахунок державних субвенцій, які будуть спрямовані на проходження різноманітних курсів з підвищення кваліфікації, що безпосередньо впливатиме на якість наданих послуг.

Обсяг субвенції визначається Законом про Державний бюджет на відповідний рік на основі формульних розрахунків за єдиними підходами для усіх територій виходячи з фінансового нормативу бюджетної забезпеченості та коригуючих коефіцієнтів у розрахунку на одну особу.

Пропонуємо ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» для адаптації навичок та кваліфікацій новопризначених та/або переведених працівників до посадових обов'язків займаної посади з огляду на їх швидку інтеграцію у відповідний структурний підрозділ та досягнення професійного статусу на платформі HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» створити навчальні курси, після проходження яких кожен працівник у власному кабінеті отримуватиме оцінку, що відповідно формуватиме його репутацію та

дозволить колегам усвідомлювати рівень кваліфікації фахівця. Залежно від відділу фітосанітарної лабораторії, темою курсів можуть бути:

1) Державний контроль діяльності операторів ринку відповідності вимогам законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин.

2) Практичне застосування мікробіологічних критеріїв для встановлення показників безпечності харчових продуктів та максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах.

3 метою оновлення знань та підвищення навичок постійних працівників ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» для забезпечення професійної компетентності у виконанні їхніх службових обов'язків та допомоги у набутті нових знань та розширення або систематизації набутих знань, можна створити відповідні навчальні курси:

1) Практичне застосування мікробіологічних критеріїв для встановлення показників безпечності харчових продуктів та максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах.

2) Стандартна операційна процедура щодо включення потужностей оператора ринку до списку експортерів харчових продуктів до країн-членів Європейського Союзу (СОП-експорт на ЄС).

3) Недопущення отруєнь людей та бджіл при застосуванні пестицидів і агрохімікатів на земельних угіддях.

Проведення такого навчання покращить компетентність спеціалістів лабораторій та їх професійну майстерність, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань, які постають перед державними фітосанітарними лабораторіями в частині застосування сучасних методів діагностики з метою виявлення та ідентифікації бактеріальних, вірусних та інших шкідливих організмів рослин.

Розглянемо як зміниться кількість працівників та якість наданих послуг відділами ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» після адаптації та підвищення кваліфікації фахівців (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Надані платні послуги підрозділами ДУ «Житомирська обласна
фітосанітарна лабораторія»

Показник	Факт	План	Відхилення плану від факту	
			+/-	%
1. Доходи від надання платних послуг, грн	5 557 625,00	7 090 618,05	1 532 993,05	27,58
в тому числі:				
Відділ фітосанітарного аналізу	1 111 525,00	1 358 839,31	247 314,31	22,25
Відділ реєстрації зразків об'єктів регулювання та оформлення документів	555 762,50	643 350,67	87 588,17	15,76
Відділ аналітики пестицидів, агрохімікатів	1 389 406,25	1 810 257,40	420 851,15	30,29
Відділ фітосанітарних процедур	1 000 372,50	1 211 150,99	210 778,49	21,07
Відділ визначення посівних якостей насіння та товарних якостей садивного матеріалу	1 500 558,75	2 067 019,68	566 460,93	37,75
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	57	64	7	12,28
3. Продуктивність праці, грн/ос.	97 502,19	110 790,91	13 288,71	13,63

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.4., бачимо що за рахунок адаптації через HRM-систему «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» кількість працівників у плановому році збільшиться на 7 осіб, що виявили бажання залишитись та працювати в лабораторії, тобто у плановому періоді працюватиме 64 особи. Прагнення фахівців фітосанітарної лабораторії до професійного самовдосконалення сприятиме підвищенню якості наданих послуг у майбутньому, а саме відділи лабораторії будуть надавати якісних платних послуг на суму 7 090 618,05 грн, що підвищить продуктивність праці на 13 288,71 грн/особу або 13,63%. З огляду даних таблиці, можемо стверджувати що найбільшим попитом користується відділ визначення посівних якостей насіння та товарних якостей садивного матеріалу, що у фактичному періоді надав послуг на 1 500 558,75 грн, а за рахунок збільшення працівників у плановому періоді зросте на 566 460,93 грн або 37,75%, тобто становитиме 2 067 019,68 грн. Найменшим попитом користуються послуги відділу реєстрації зразків об'єктів регулювання та

оформлення документів, що збільшаться порівняно з фактичним періодом на 87 588,17 грн та становитимуть 643 350,67 грн.

Як результат, адаптовані фахівці фітосанітарної лабораторії на курсах, науково–практичних тематичних конференціях, пройшовши атестацію на кваліфікаційну категорію, сертифікацію та інше, надаватимуть населенню Житомирської області більш якісні послуги, за рахунок чого підніметься репутація та імідж ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», що дозволить отримати наступний ефект:

- мотивованих і лояльних фахівців, що пов'язують свою професійну діяльність з цією установою, що підвищує ефективність праці і знижує плинність кадрів;

- можливість планувати професійний розвиток фахівців і всієї лабораторії з урахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;

- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих фахівців для просування на ключові посади.

Удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» за рахунок впровадження HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» забезпечить основні переваги, зокрема:

- 1) впровадження інтегрованої системи адміністрування персоналу може *оптимізувати різні процеси управління персоналом і консолидувати дані про співробітників* у централізованій базі даних, яка повинна охоплювати такі сфери, як підбір персоналу, адаптація співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвиток, а також відсторонення співробітників, тобто маючи уніфіковану платформу, стане легше отримувати доступ до даних про персонал і ефективно керувати нею;

- 2) *розроблення порталу самообслуговування співробітників* дозволить працівникам отримувати доступ і оновлювати свою особисту інформацію, переглядати дані про оплату праці, надсилати запити на відпустку, буде змога ефективно керувати своїми даними, а також надасть можливість зменшити

адміністративне навантаження на персонал відділу праці та заробітної плати підприємства;

3) *розширення можливостей звітності та аналітики системи управління персоналом*, щоб отримати корисну інформацію про співробітників, це допомагає у визначенні тенденцій, аналізі демографічних показників робочої сили, моніторингу показників ефективності та ухваленні рішень на основі даних, тоді можна оптимізувати стратегії управління талантами та покращити планування робочої сили;

4) *удосконалення системи адміністрування персоналу робить її зручною для мобільних пристроїв*, дозволяючи співробітникам і кадровим спеціалістам отримувати доступ до системи в дорозі, така мобільна доступність надає змогу оперативно виконувати завдання, пов'язані з кадрами, і дозволяє персоналу відділу кадрів виконувати адміністративні завдання, навіть коли вони знаходяться поза робочим місцем;

5) *посилення заходів безпеки даних для захисту конфіденційної інформації про співробітників*, що зберігається в системі управління персоналом, потрібно застосовувати суворий контроль доступу, методи шифрування та регулярне резервне копіювання даних, щоб захиститися від витоку даних;

6) *інтеграція системи управління персоналом з іншими відповідними системами*, такими як нарахування заробітної плати, відстеження відвідуваності, керування ефективністю та системами управління навчанням, це усуває дублювання даних, зменшує кількість помилок від введення вручну та покращує точність і узгодженість даних у кількох системах;

7) *автоматизація рутинних кадрових процесів та робочих процесів в системі управління персоналом*, наприклад, автоматизація завдання з адаптації співробітників, нагадування про оцінювання ефективності або процеси затвердження звільнення, тобто звільняючись від рутинної роботи кадровий персонал може зосередитися на стратегічних ініціативах;

8) *забезпечення комплексного навчання та постійну підтримку персоналу*, щоб вони могли ефективно використовувати систему управління персоналом на підприємстві;

9) *створення механізму зворотного зв'язку*, щоб отримати інформацію від фахівців з кадрових питань і співробітників щодо функціональності та зручності використання впровадженої системи.

Усвідомлення цих та багатьох інших переваг має спонукати керівництво ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» впровадити HRM-систему «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», що дозволить створити систему управління підготовкою та перепідготовкою своїх фахівців. Робота керівництва лабораторії по підбору та адаптації персоналу, повинна використовувати сучасні, ефективні мотиваційні механізми, що забезпечать заклад провідними фахівцями, які здатні на професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості послуг населенню.

Висновки до розділу 3

Виходячи із завдань, що стоять перед ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», мета управління персоналом полягає в створенні гнучких механізмів управління, що дозволяють швидко адаптувати персонал до діяльності в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, а також зберегти і поповнити існуючу команду однодумців новими співробітниками, забезпечуючи при цьому як досягнення цілей лабораторії, так і задоволення інтересів працівників.

Процес адаптації персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» повинен відбуватися протягом випробувального терміну і описувати комплекс заходів, спрямованих на набуття системи спеціальних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також відпрацювання їх ефективного застосування. Для підвищення ефективності процесу адаптації персоналу пропонуємо лабораторії використовувати відповідні онлайн-інструменти, такі як спеціально розроблене програмне забезпечення чи HRM-система, яка дозволить мінімізувати кількість процедур під час прийому на роботу,

бо це може затримати набір нового персоналу та полегшити набуття нових навичок та знань під час виконання своїх обов'язків.

Перед покупкою певної HRM-системи, як і будь-якого іншого продукту, управлінець повинен провести аналіз та вирішити які процеси він хоче автоматизації за допомогою обраної системи. Також варто оцінити наскільки безпечною буде саме ця система, адже при її використанні надається дозвіл на збір та використання особистих даних підприємства. Для розроблення та впровадження програми в ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» було розглянуто відомі програмні забезпечення для автоматизації та цифровізації процесу адаптації працівників та вибрано головні ознаки й порівняно з іншими HRM-системами, що підійдуть для даної галузі: BambooHR, Zoho People, Hurma System, OrangeHRM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources.

Розглянуті цифрові технології, доступні для управління персоналом, надають однакову функціональність, хоча деякі пропонують більш розширені функції, а інші мають дещо менші можливості. На нашу думку, найбільш доцільною для адаптації та навчання персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» є Microsoft Dynamics 365 for Human Resources, яка містить найбільшу кількість інструментів адаптації та надасть можливість автоматизувати максимальну кількість кадрових процесів.

Через пандемію Covid-19 і повномасштабну війну, яка триває, традиційні методи очного навчання персоналу стали надзвичайно складними. «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» пропонує рішення, дозволяючи створити внутрішню навчальну програму в самій системі. Вона надасть можливість співробітникам ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» отримувати доступ до навчальних матеріалів і працювати з ними, щоб покращити свої знання та навички, а також визначити майстерність за допомогою оцінювання. Крім того, ввівши особисту інформацію, програмне забезпечення може запропонувати відповідні навчальні курси, адаптовані до конкретних потреб кожного працівника. Також, дозволить автоматизувати створення графіків сертифікації та перепідготовки. Хоча це не може повністю замінити роль відділу кадрів, але значно

оптимізує його завдання та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Пропонуємо ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» для адаптації навичок та кваліфікацій новопризначених та/або переведених працівників до посадових обов'язків займаної посади з огляду на їх швидку інтеграцію у відповідний структурний підрозділ та досягнення професійного статусу на платформі HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» створити навчальні курси, після проходження яких кожен працівник у власному кабінеті отримуватиме оцінку, що відповідно формуватиме його репутацію та дозволить колегам усвідомлювати рівень кваліфікації фахівця.

Проведення такого навчання покращить компетентність спеціалістів лабораторій та їх професійну майстерність, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань, які постають перед державними фітосанітарними лабораторіями в частині застосування сучасних методів діагностики з метою виявлення та ідентифікації бактеріальних, вірусних та інших шкідливих організмів рослин.

За рахунок адаптації через HRM-систему «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» кількість працівників у плановому році збільшиться на 7 осіб, що виявили бажання залишитись та працювати в лабораторії, тобто у плановому періоді працюватиме 64 особи. Прагнення фахівців фітосанітарної лабораторії до професійного самовдосконалення сприятиме підвищенню якості наданих послуг у майбутньому, а саме відділи лабораторії будуть надавати якісних платних послуг на суму 7 090 618,05 грн, що підвищить продуктивність праці на 13 288,71 грн/особу або 13,63%. З огляду даних таблиці, можемо стверджувати що найбільшим попитом користується відділ визначення посівних якостей насіння та товарних якостей садивного матеріалу, що у фактичному періоді надав послуг на 1 500 558,75 грн, а за рахунок збільшення працівників у плановому періоді зросте на 566 460,93 грн або 37,75%, тобто становитиме 2 067 019,68 грн. Найменшим попитом користуються послуги відділу реєстрації зразків об'єктів регулювання та

оформлення документів, що збільшаться порівняно з фактичним періодом на 87 588,17 грн та становитимуть 643 350,67 грн.

Як результат, адаптовані фахівці фітосанітарної лабораторії на курсах, науково–практичних тематичних конференціях, пройшовши атестацію на кваліфікаційну категорію, сертифікацію та інше, надаватимуть населенню Житомирської області більш якісні послуги, за рахунок чого підніметься репутація та імідж ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», що дозволить отримати наступний ефект: мотивованих і лояльних фахівців, що пов'язують свою професійну діяльність з цією установою, що підвищує ефективність праці і знижує плинність кадрів; можливість планувати професійний розвиток фахівців і всієї лабораторії з урахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні; групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих фахівців для просування на ключові посади.

Враховуючи численні переваги та характеристики «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», стає очевидною необхідність його інтеграції в систему управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» за рахунок впровадження HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» забезпечить основні переваги, зокрема: оптимізація різних процесів управління персоналом і консолідувати дані про співробітників; розроблення порталу самообслуговування співробітників; розширення можливостей звітності та аналітики системи управління персоналом; удосконалення системи адміністрування персоналу робить її зручною для мобільних пристроїв; посилення заходів безпеки даних для захисту конфіденційної інформації про співробітників; інтеграція системи управління персоналом з іншими відповідними системами; автоматизація рутинних кадрових процесів та робочих процесів в системі управління персоналом; забезпечення комплексного навчання та постійну підтримку персоналу; створення механізму зворотного зв'язку.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного стану системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного управління персоналом підприємства, зокрема:

1. Під час процесу створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. *Система управління персоналом* – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством.

2. Управління персоналом керується певними принципами, без яких неможлива його ефективна реалізація на підприємстві. Ці принципи виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції та вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії та практики управління. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом на підприємстві: принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом та принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

3. Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем та елементів, а саме: аналіз та планування персоналу, підбір та найм персоналу, створення умов праці, організація навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, облік співробітників підприємства, атестація і ротація кадрів, оцінювання, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом тощо.

4. Щоб упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій (планування, організація, мотивація, контроль) притаманних персоналу,

система управління персоналом використовує різноманітні способи, підходи та прийоми. Для успішного виконання поставлених завдань керівники користуються загальними методами управління персоналу. Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно–адміністративні, економічні та соціально–психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

5. Оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації персоналу, що дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії. Сучасний менеджмент у своїй діяльності налічує велику кількість різних методів щодо оцінки ефективності впровадження технологій управління персоналом. В процесі нашого дослідження, простежено найбільш використовувані та ефективні методики, такі як: рейтингова або графічна шкала, метод бенч–маркінгу, метод «360 градусів», метод експертної оцінки, методика «Азимут», метод KPI (Key Performance Indicators) тощо. Проаналізувавши основні методи оцінки ефективності управління персоналом, можна виділи критерії, які впливають на формування організаційної структури підприємства, а саме: професійні критерії, ділові критерії, морально–психологічні критерії та специфічні критерії.

6. Розглянувши методи та критерії, які впливають на вдосконалення впровадження технологій управління персоналом, необхідно виділити основні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства, серед яких: продуктивність праці персоналу, рентабельність персоналу, прибутковість інвестицій в людський капітал, плинність кадрів, втрати робочого часу на 1–го працівника, фондоозброєність праці, рентабельність витрат на персонал, рівень кваліфікації працівників, рівень порушення трудової дисципліни, рівень задоволеності працівників виконуваною роботою, рівень мотивації працівників. Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості,

інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

7. До загальних нормативно–правових актів, що регулюють питання управління персоналом на державному рівні, можна віднести: Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про професійний розвиток працівників» тощо. Найпоширенішими організаційно–розпорядничими документами на підприємствах є: штатний розпис, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, графіки відпусток тощо. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

8. Завданням фітосанітарного прогнозу є вчасна оцінка рівня загрози врожаю від шкідників, обґрунтування оптимальних строків проведення заходів захисту рослин і визначення їх економічної ефективності. Для забезпечення ефективного контролю чисельності шкідників необхідно мати інформацію щодо поточного стану їх популяцій, яку дає постійний фітосанітарний моніторинг. Тому, відповідно до Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів у Житомирській області було утворено ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». Важливість ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» полягає в тому, що за останні 15–20 років різко зросли обсяги імпорту продукції рослинного походження, зокрема насіння та садивного матеріалу. Їх збільшення відбулося переважно з країн, які мало вивчені у карантинному відношенні, що створює передумови для занесення ряду особливо небезпечних карантинних організмів на територію України.

9. Дохід від наданих послуг у 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 872 591,0 грн або 8,26% та становить 9 697 325,0 грн. Загалом доходи підприємства складаються лише з доходів від обмінних операцій. Що стосується витрат ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», то вони складаються з витрат за обмінними та необмінними операціями, які також мали

тенденцію до зниження та у 2022 році становлять відповідно 9 450 566,0 грн та 21 024,0 грн, тобто загальна сума витрат підприємства дорівнює 9 471 590,0 грн. Як результат, спостерігається дефіцит коштів у 2020 році на 333 479,0 грн, у 2021 році – 148 413,0 грн, щодо 2022 року то маємо профіцит коштів на суму 225 735,0 грн. Також відмітимо у 2022 році збільшення вартості фінансових активів на 269 380,0 грн та зниження вартості нефінансових на 84 642,0 грн. При цьому власний капітал також зазнав змін і у 2022 році становив 11 398 510,0 грн, що на 138 936,0 грн або 1,23% більше ніж у 2020 році. Загальна вартість майна ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році становить 11 448 944,0 грн, що на 184 738,0 грн більше ніж у 2021 році. Середньооблікова чисельність працівників змінювалася відповідно до потреб лабораторії і у 2020 році становила 68 осіб, у 2020 році – 62 особи, у 2022 році – 57 осіб. Поряд з тим відмічаємо тенденцію збільшення середньорічної оплати праці одного працівника на 1 071,34 грн та у 2022 році становить 19 767,75 грн, що пов'язуємо і зі збільшенням рівня середньої заробітної плати в Україні. Відповідно протягом досліджуваного періоду зростала продуктивність праці: у 2020 році – 155 439,94 грн/особу, у 2021 році – 166 084,23 грн/особу, у 2022 році – 170 128,51 грн/особу.

10. Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. Статева структура персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» характеризується переважанням жінок. У 2022 році з 57 штатних працівників жінок у компанії налічується 47 осіб, що становить 82,46% структури персоналу. Чоловіків у штаті ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» 10 осіб або 17,54% всіх працівників. Для аналізу вікового складу персонал ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2022 році є група від 37 до 50 років, її частка у всьому персоналі складає 42,11%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 26 до 36 років. Працівників такого віку на підприємстві 21 особа, що становить 36,84% всього персоналу. Група від 18 до 25 років налічує 8 осіб, що складає

14,04% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 4 особи, або 7,02% персоналу.

11. Більшу частину працівників ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» у 2022 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 5 років і більше та становить 34 особи або 59,65%. Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить від 2 до 5 років, то таких на підприємстві нараховується 11 осіб або 19,30% всього персоналу. Працівників зі стажем від 1 до 2 років у фітосанітарній лабораторії налічується 7 осіб, що становить 12,28% всього персоналу. Ще 6 працівників (10,53% всього персоналу) мають виробничий стаж до 1 року. Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2022 році налічується 33 особи або 57,89% штату; 17 осіб або 29,82% навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які мають середню спеціальну освіту 7 осіб або 12,28%; працівники, які мають загальну середню освіту на підприємстві відсутні, адже враховуючи специфіку робіт у фітосанітарній лабораторії персонал повинен мати освіту починаючи від незакінченої вищої.

12. В системі управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному: робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу; керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень; керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом. Керівний вплив на діяльність ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організації.

13. Виходячи із завдань, що стоять перед ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», мета управління персоналом полягає в створенні гнучких механізмів управління, що дозволяють швидко адаптувати персонал до діяльності в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, а також

зберегти і поповнити існуючу команду однодумців новими співробітниками, забезпечуючи при цьому як досягнення цілей лабораторії, так і задоволення інтересів працівників.

14. Процес адаптації персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» повинен відбуватися протягом випробувального терміну і описувати комплекс заходів, спрямованих на набуття системи спеціальних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також відпрацювання їх ефективного застосування. Для підвищення ефективності процесу адаптації персоналу пропонуємо лабораторії використовувати відповідні онлайн-інструменти, такі як спеціально розроблене програмне забезпечення чи HRM-система, яка дозволить мінімізувати кількість процедур під час прийому на роботу, бо це може затримати набір нового персоналу та полегшити набуття нових навичок та знань під час виконання своїх обов'язків.

15. Перед покупкою певної HRM-системи, як і будь-якого іншого продукту, управлінець повинен провести аналіз та вирішити які процеси він хоче автоматизації за допомогою обраної системи. Для розроблення та впровадження програми в ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» було розглянуто відомі програмні забезпечення для автоматизації та цифровізації процесу адаптації працівників та вибрано головні ознаки й порівняно з іншими HRM-системами, що підійдуть для даної галузі: BambooHR, Zoho People, Nurma System, OrangeHRM, Microsoft Dynamics 365 for Human Resources.

Розглянуті цифрові технології, доступні для управління персоналом, надають однакову функціональність, хоча деякі пропонують більш розширені функції, а інші мають дещо менші можливості. На нашу думку, найбільш доцільною для адаптації та навчання персоналу ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» є Microsoft Dynamics 365 for Human Resources, яка містить найбільшу кількість інструментів адаптації та надасть можливість автоматизувати максимальну кількість кадрових процесів.

16. Через пандемію Covid-19 і повномасштабну війну, яка триває, традиційні методи очного навчання персоналу стали надзвичайно складними. «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» пропонує рішення, дозволяючи створити внутрішню навчальну програму в самій системі. Вона надасть можливість

співробітникам ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» отримувати доступ до навчальних матеріалів і працювати з ними, щоб покращити свої знання та навички, а також визначити майстерність за допомогою оцінювання. Крім того, ввівши особисту інформацію, програмне забезпечення може запропонувати відповідні навчальні курси, адаптовані до конкретних потреб кожного працівника. Також, дозволить автоматизувати створення графіків сертифікації та перепідготовки. Хоча це не може повністю замінити роль відділу кадрів, але значно оптимізує його завдання та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

17. Пропонуємо ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» для адаптації навичок та кваліфікацій новопризначених та/або переведених працівників до посадових обов'язків займаної посади з огляду на їх швидку інтеграцію у відповідний структурний підрозділ та досягнення професійного статусу на платформі HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» створити навчальні курси, після проходження яких кожен працівник у власному кабінеті отримуватиме оцінку, що відповідно формуватиме його репутацію та дозволить колегам усвідомлювати рівень кваліфікації фахівця. Проведення такого навчання покращить компетентність спеціалістів лабораторій та їх професійну майстерність, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань, які постають перед державними фітосанітарними лабораторіями в частині застосування сучасних методів діагностики з метою виявлення та ідентифікації бактеріальних, вірусних та інших шкідливих організмів рослин.

18. За рахунок адаптації через HRM-систему «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» кількість працівників у плановому році збільшиться на 7 осіб, що виявили бажання залишитись та працювати в лабораторії, тобто у плановому періоді працюватиме 64 особи. Прагнення фахівців фітосанітарної лабораторії до професійного самовдосконалення сприятиме підвищенню якості наданих послуг у майбутньому, а саме відділи лабораторії будуть надавати якісних платних послуг на суму 7 090 618,05 грн, що підвищить продуктивність праці на 13 288,71 грн/особу або 13,63%. З огляду даних таблиці, можемо стверджувати що найбільшим попитом користується відділ визначення посівних якостей насіння та товарних якостей садивного матеріалу, що у фактичному періоді надав послуг на 1

500 558,75 грн, а за рахунок збільшення працівників у плановому періоді зросте на 566 460,93 грн або 37,75%, тобто становитиме 2 067 019,68 грн. Найменшим попитом користуються послуги відділу реєстрації зразків об'єктів регулювання та оформлення документів, що збільшаться порівняно з фактичним періодом на 87 588,17 грн та становитимуть 643 350,67 грн.

19. Як результат, адаптовані фахівці фітосанітарної лабораторії на курсах, науково–практичних тематичних конференціях, пройшовши атестацію на кваліфікаційну категорію, сертифікацію та інше, надаватимуть населенню Житомирської області більш якісні послуги, за рахунок чого підніметься репутація та імідж ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія», що дозволить отримати наступний ефект: мотивованих і лояльних фахівців, що пов'язують свою професійну діяльність з цією установою, що підвищує ефективність праці і знижує плинність кадрів; можливість планувати професійний розвиток фахівців і всієї лабораторії з урахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні; групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих фахівців для просування на ключові посади.

20. Удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія» за рахунок впровадження HRM-системи «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» забезпечить основні переваги, зокрема: оптимізація різних процесів управління персоналом і консолідувати дані про співробітників; розроблення порталу самообслуговування співробітників; розширення можливостей звітності та аналітики системи управління персоналом; удосконалення системи адміністрування персоналу робить її зручною для мобільних пристроїв; посилення заходів безпеки даних для захисту конфіденційної інформації про співробітників; інтеграція системи управління персоналом з іншими відповідними системами; автоматизація рутинних кадрових процесів та робочих процесів в системі управління персоналом; забезпечення комплексного навчання та постійну підтримку персоналу; створення механізму зворотного зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ткачук А.В., Лозан Б.О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 18. С. 6–9.
2. Бардадим С.А., Невмержицька С.А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (22 лютого 2020 року). Львів, 2020. С. 55-58.
3. Баценко Л.М., Гончаренко О.В. Шляхи підвищення управління персоналом на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: економічна*. 2019. Вип. 28. С. 392-394.
4. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. Вип. 2 (34). С. 93–101.
5. Брич В.Я. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212с.
6. Буркова Л.А., Семеняка Т.В. Нормативно-правове регулювання управління персоналом органами місцевого самоврядування в системі державного управління. *Фінансовий простір*. 2017. Вип. 4 (28). С. 16-24.
7. Варіс І. О. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 90–102.
8. Вишневська М.К., Крамаренко А.В. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2018. Вип.15. С. 356-363.
9. Вишневська Н.М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *«Вісник». Серія: Менеджмент, інновації та технології*. 2019. Вип. 2 (40). С. 49-52.

10. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.О. Особливості застосування сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6. С. 153–156.
11. Гальченко А.Ф., Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 564-567.
12. Герасимова В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства *Modern Economics*. 2019. Вип.14. С. 60-65.
13. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 107-115.
14. Гонтаренко Ю.Д. Управління персоналом: визначення та основні етапи. Матеріали XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених: Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» (22-23 квітня 2021 року). Черкаси, 2021. С. 287-288.
15. Гончар Л.І. Управління персоналом: визначення та основні етапи. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях*. 2021. Вип. 7 (1). С. 287-291.
16. Грищенко Д.Г., Йосифчук Я.М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 6. С. 26-31.
17. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти DIGITAL-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 40. С. 10-18.
18. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
19. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224.

20. Данилюк І.Ф., Бабала Л.А., Хома Н.В. HRM-системи управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 3. С. 240-246.
21. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 7. С. 53–57.
22. Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (23 серпня 2018 року). Запоріжжя, 2018. С. 82-85.
23. Жавела К.А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Серія «Інвестиції: практика та досвід»*. 2019. Вип. 22. С. 73-78.
24. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 1(53). С. 116-125.
25. Жукова О.А., Олійник М.А., Євась Т.В. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Подільський науковий вісник*. 2021. Вип.2 (18). С. 39-43.
26. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 10–17.
27. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. С. 7-14.
28. Затонацька Т.О., Герасименко О.В. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип. 14. С. 169–174.
29. Іваній А.І., Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5 (17). С. 149–151.
30. Кабаченко Д.В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції: Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні (2 жовтня 2020 року). Одеса, 2020. С. 75 – 80.

31. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 161–165.

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 12.04.2023).

33. Конституція України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254#Text> (дата звернення 02.04.2023).

34. Кукса В.М., Полях К.В. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2022. Вип. 1 (37). С. 91-101.

35. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: *Економічні науки*. 2018. Вип. 20. С. 121-124.

36. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. 2019. Вип. 7. С. 68-74.

37. Ліпич Л.В., Хілуха О.В., Кушнір М.Я., Матвійчук І.І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Серія: *Управління та адміністрування*. 2021. Вип. 2. С. 108-118.

38. Лобінцева В.В., Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. Вип. 4 (50). С. 57–65.

39. Марценюк, А.І. Адаптація персоналу як функція управління людськими ресурсами організації. *Економічний форум*. Серія: *Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі*. 2022. Вип. 11. С. 35-37.

40. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. Вип. 18. С. 99-105.

41. Міронова В.Л., Ярмола В.Б., Азарова А.О. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Вип. 2. С. 89-97.
42. Могильна Л.О., Орехова А.А., Хромушина Л.В. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. С. 11-15.
43. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
44. Нагорна І.І., Корейба В.Д. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. Вип. 7. С. 331-332.
45. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах*: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 року). Ірпінь, 2021. С. 353-355.
46. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 4. С. 513–516.
47. Опис господарської діяльності ДУ «Житомирська обласна фітосанітарна лабораторія». URL: <https://fitolab.zhitomir.org/> (дата звернення: 11.08.2023).
48. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246-248.
49. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. Вип. 3 (114). С. 127–131.

50. Погорєлова Т.О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2021. Вип. 3. С. 59-62.

51. Полусмяк Ю.І. Наукові підходи щодо розроблення стандартів професійної компетентності сучасних робітників. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 903-909.

52. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96#Text> (дата звернення 12.07.2023).

53. Про зайнятість населення: Закон України від 04.07.2013 року № 5067–XVII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067–17#Text> (дата звернення 15.04.2023).

54. Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу: Наказ Державного комітету статистики України від 27.10.1995 року №277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0277202-95#Text> (дата звернення 07.03.2023).

55. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці: Наказ Державного комітету статистики України та Міністерства оборони України від 05.12.2008 року № 489. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text> (дата звернення 07.03.2023).

56. Про затвердження типової форми первинного обліку № П-2 «Особова картка працівника»: Наказ Державного комітету статистики України від 25.12.2009 року № 495/656. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0495202-09#Text> (дата звернення 17.05.2023).

57. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 року № 3357–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3357–12#Text> (дата звернення 11.09.2023).

58. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 року № 108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95#Text> (дата звернення 13.09.2023).

59. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 року № 2695–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694–12#Text> (дата звернення 09.10.2023).

60. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 року № 1788–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення 26.09.2023).

61. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 року № 137/98–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98#Text> (дата звернення 20.08.2023).

62. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 02.11.2023).

63. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 116–120.

64. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 6. С. 347–354.

65. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 7. С. 112–118.

66. Стрижеус Л.О., Тендюк А.В. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Вип. 1 (4). С. 115–121.

67. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4(16). С. 121–124.

68. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. Вип. 4. С. 61–65.

69. Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 1 (50). С. 105–109.

70. Хілуха О.А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 150-153.

71. Ходикіна І.Ю. 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*. 2018. Вип. 10. С. 341–348.

72. Хорошко А.Ф., Капліна А.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2022. Вип. 35. С. 104-107.

73. Чупріна М.О., Жалдак Г.П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. Вип. 5. С. 107-119.

74. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 38-54.

75. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 146–149.

76. Щетініна Л.В., Рудакова С.О., Данилевич, Н.І. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 68 (1). С.151-158.

77. Щодо штатного розпису. Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 27.06.2007 року №162/06/187-07. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v162_203-07#Text (дата звернення 07.11.2023).

78. Ярмола О.С., Поплавський А.В. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 1. С. 246- 257.

ДОДАТКИ