**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет** економіки і управління .

**Кафедра** економіки і підприємництва .

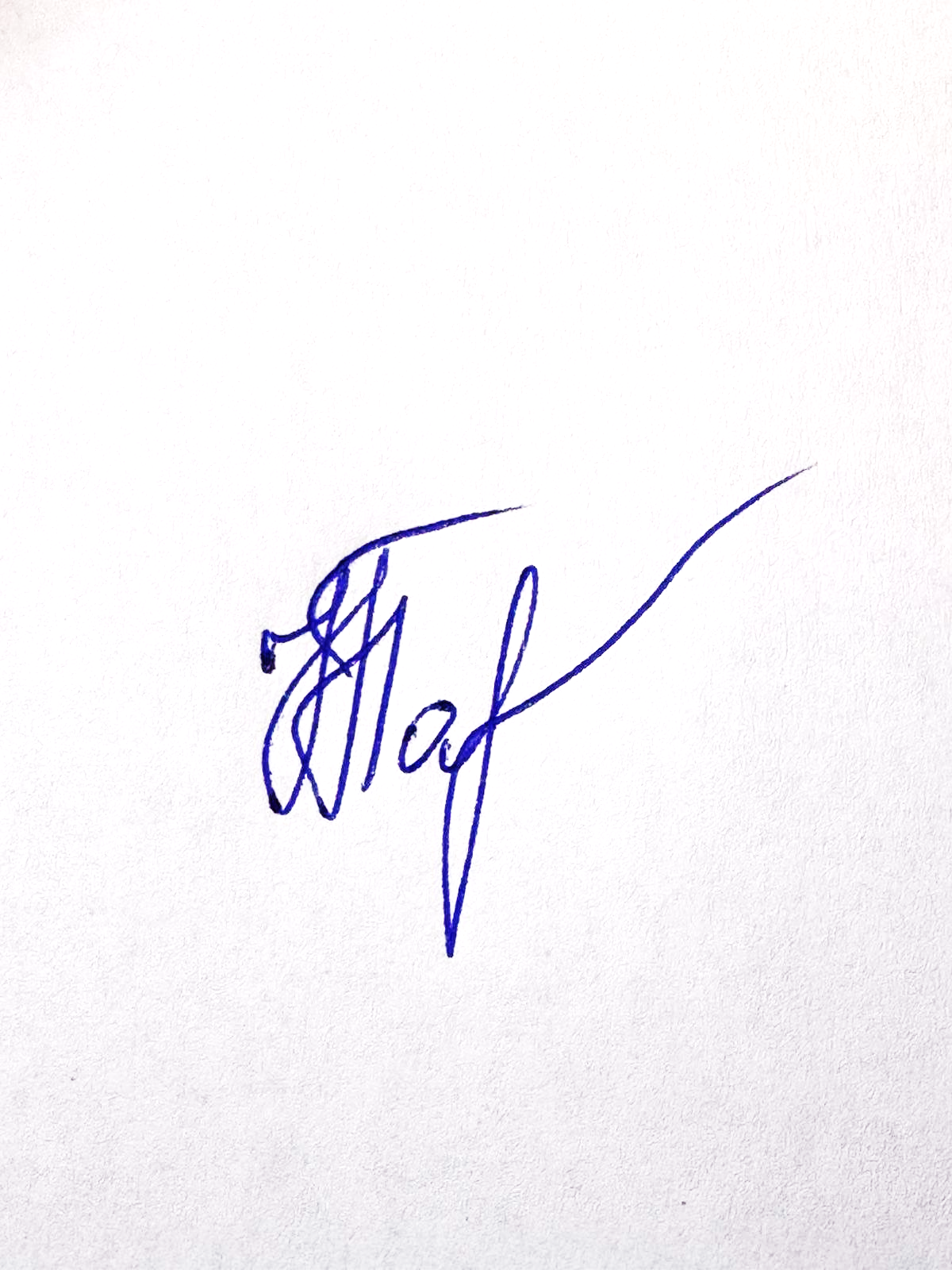
**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра .

**на тему: Удосконалення організації процесу управління персоналом підприємства**

**здобувач** ІІ .курсу групи . УПЕП-23дм .

**спеціальність:** . 076 Підприємництво та торгівля .

. Павленко М.М. . .  .

*(ПІБ здобувача) (підпис)*

**Керівник роботи** . доц., к.т.н. Плєтньов М. В. . . .

*(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ) (підпис)*

Київ – 2024.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет . економіки і управління .

Кафедра .економіки і підприємництва .

Освітній ступінь магістр .

Спеціальність .076 Підприємництво та торгівля .

|  |
| --- |
| **ЗАТВЕРДЖУЮ**  **Завідувач кафедри**  ..  . .    «. .». .2024.року |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Павленку Микиті Максимовичу .

*(прізвище, ім’я та по батькові здобувача)*

1. Тема роботи: Удосконалення організації процесу управління персоналом підприємства

керівник роботи .Плєтньов Михайло Васильович, к.т.н., доцент .

*(прізвище, ім’я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом університету від «.10.» .жовтня.2024 року № 76/14.01

2. Строк подання студентом роботи до захисту 11 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи. .

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз кількості та якості персоналу підприємства. 4.5. Розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу. .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал. .

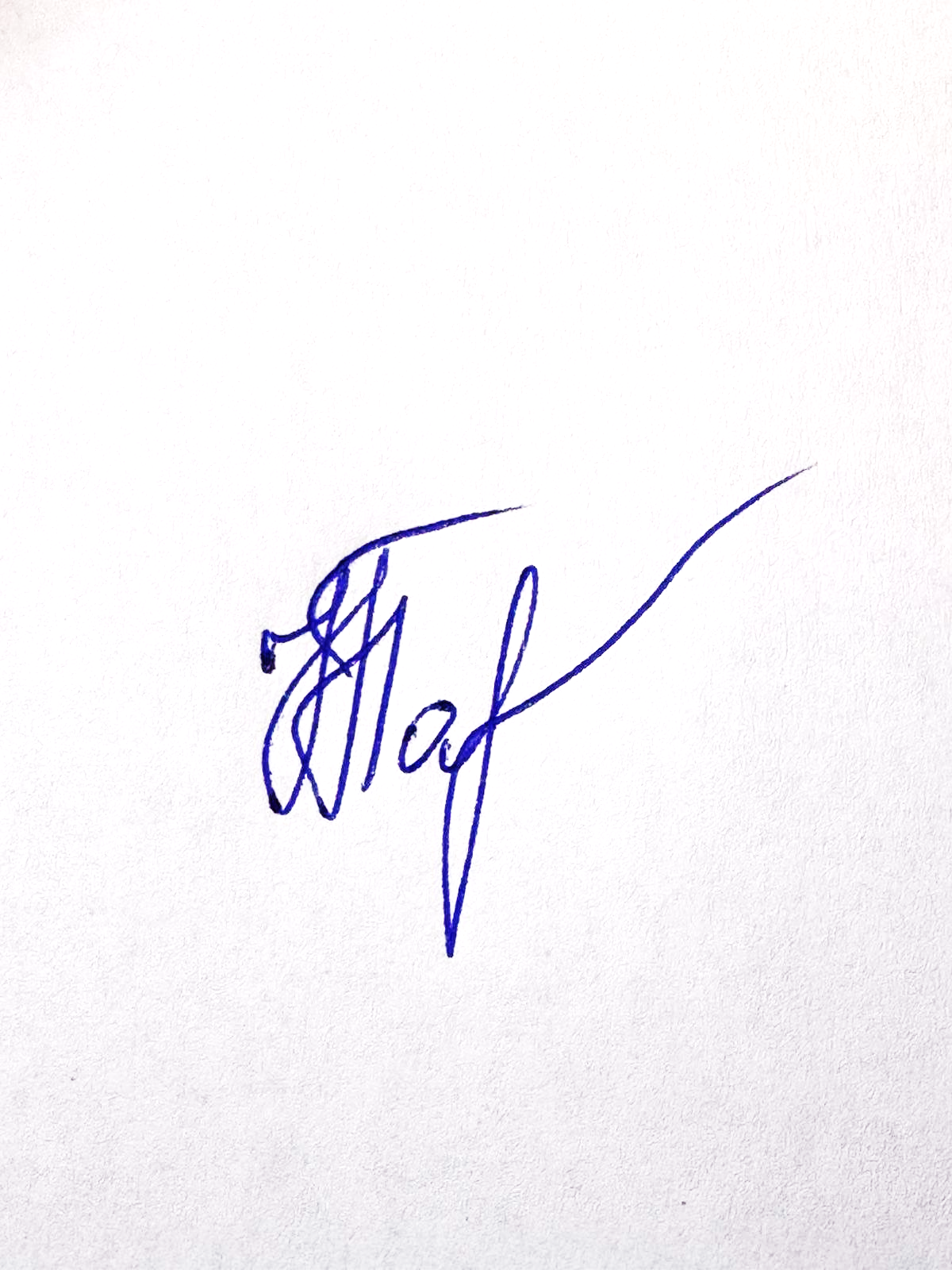
6. Консультанти розділів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  Консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

7. Дата видачі завдання «.11.».жовтня.2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи | Строк виконання етапів | Примітка |
| 1 | Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи | Жовтень 2024 р. |  |
| 2 | Робота над розділом 1 | Жовтень 2024 р |  |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2024 р. |  |
| 4 | Робота над розділом 3 | Листопад 2024 р. |  |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Листопад 2024 р. |  |
| 6 | Оформлення роботи | Грудень 2024 р. |  |
| 7 | Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді | Грудень 2024 р. |  |



**Здобувач**  . . . Павленко М.М. .

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

**Керівник роботи** . . . Плєтньов М. В. .

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

# ABSTRACT

# Thesis: 94 p., 21 tables, 7 figures, 56 pages

# "Improving the organization of the personnel management process of the enterprise

# The object of the study is the process of planning the activities of a trading enterprise - LLC "Stim"

# The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles and practical improvements in the organization of the personnel management process, to substantiate the directions of increasing the efficiency of personnel use at the enterprise LLC "Stim"

# Research methods: the method of logical construction of conclusions, comparison, dynamic analysis, financial analysis, elements of technical and economic analysis, statistical methods.

# In modern conditions, insufficient attention is paid to the formation of a system for improving the organization of the personnel management process at agricultural enterprises in the country, which ensures the adoption of economically sound management decisions. As practice shows, currently at the enterprise, solving the problems of personnel assessment is mainly limited to studying the issues of material incentives.

# The practical significance of the results obtained lies in the development and economic justification of a methodology for improving the organization of the personnel management process of the enterprise - LLC "Stim".

# The work is designed in accordance with the methodological recommendations.

# ANALYSIS, ACTIVITY, RESEARCH, EFFICIENCY, ASSESSMENT, PERSONNEL, ENTERPRISE, RESOURCE, COST,, MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: 94 с., 21 табл., 7 рис., 56 дж.

" Удосконалення організації процесу управління персоналом підприємства

Об’єкт дослідження – процес планування діяльності торгівельного підприємства - ТОВ «Стім»

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних удосконалення організації процесу управління персоналом, обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Стім»

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

В сучасних умовах на сільськогосподаоськіх підприємствах країни недостатньо уваги приділяється формуванню системи удосконалення організації процесу управління персоналом, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем оцінка персоналу переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи оцінки організації процесу управління персоналом та пошуку нових напрямів підвищення ефективності використання персоналу є актуальним завданням.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванню методики удосконалення організації процесу управління персоналом підприємства - ТОВ «Стім».

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРС, СОБІВАРТІСТЬ,, УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти процесу організації управління персоналом підприємства | 10 |
| 1.1.Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства | 10 |
| 1.2. Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах | 25 |
| 1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління персоналом підприємства | 32 |
| Висновки до 1 розділу | 41 |
| РОЗДІЛ 2 Дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві - ТОВ «Стім» | 44 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження | 44 |
| 2.2. Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ «Стім» | 52 |
| 2.3. Аналіз кількості та якості персоналу ТОВ «Стім» | 56 |
| Висновки до 2 розділу | 64 |
| РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Стім» | 67 |
| 3.1. Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників | 67 |
| 3.2. Розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу | 71 |
| 3.3. Введення нової посади та покращення етичної поведінки працівників ТОВ «Стім» | 77 |
| Висновки до 3 розділу | 82 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 90 |

# ВСТУП

# Перед підприємствами постає проблема формування системи управління, яка б гарантувала високу ефективність, конкурентоспроможність та стабільне становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться найбільш активній складовій ресурсного потенціалу - управлінню персоналом, ефективність якого визначає функціональні результати діяльності сільськогосподарського підприємства.

# У процесі дослідження проблем управління персоналом в агропідприємствах було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод наукової абстракції - для узагальнення результатів дослідження;

# метод логічного аналізу - для встановлення напрямів формування, розвитку та використання персоналу;

# метод системного аналізу та інтеграції - для систематизації проведених досліджень щодо формування та функціонування існуючої системи управління персоналом з урахуванням специфіки розвитку сільськогосподарського виробництва.

# Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження.

# На сьогоднішній день процес управління персоналом займає важливе місце в системі управління підприємством, а також є одним з найважливіших завдань і основним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління є однією з передумов досягнення високих економічних результатів та формування успішного менеджменту.

# Процес управління людськими ресурсами має велике значення в сучасному глобальному конкурентному середовищі та швидкому розвитку науки і техніки, коли методи роботи, технології, продукти і навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю, а знання і навички працівників є основним джерелом процвітання для всіх організацій. Управління людськими ресурсами є складовою соціального менеджменту, тобто управління людьми та їхніми колективами. Актуальність теми дослідження обумовлена об'єктивною необхідністю розвитку нових форм та ідей управління людськими ресурсами на підприємствах.

# На сучасному етапі розвитку економічних відносин питання управління потребують детального аналізу і є надзвичайно актуальними. Теоретичні аспекти управління персоналом досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Маслоу, Д. Макгрегор, С. Бєляєва, М. Виноградський, М. Журавльова та інші. Однак, зважаючи на масштабність проблеми, існують питання, які ще не отримали належного висвітлення та потребують подальшої розробки.

# Метою даного дослідження є розробка та удосконалення існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації управління персоналом на підприємстві ТОВ «Стім».

# Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

# - проаналізувати теоретичні засади організації процесів управління персоналом на підприємствах;

# - вивчити міжнародний досвід організації процесів управління персоналом;

# - дослідити систему управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;

# - визначити сутність змісту управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах, проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу в ТОВ «Стім», запропонувати шляхи вдосконалення управління персоналом в ТОВ «Стім», сформулювати механізми стимулювання праці персоналу.

# Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень організації управління персоналом підприємства, процес управління персоналом підприємства на ТОВ «Стім».

# У магістерській роботі використано методи дослідження: порівняльний, систематизації, узагальнення, індукції, дедукції, системного підходу, порівняльного аналізу та методи економічного аналізу. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих та розробці нових теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управління персоналом підприємства.

# Покращені заходи з удосконалення процесу управління людськими ресурсами шляхом професійного навчання працівників; заходи з удосконалення процесу управління людськими ресурсами шляхом удосконалення мотиваційних систем стимулювання праці працівників; заходи з удосконалення процесу управління людськими ресурсами шляхом підвищення статусу та етичної поведінки працівників ТОВ «Стім». Це методи і способи мотивації трудової діяльності та шляхи вдосконалення процесів управління людськими ресурсами у сфері професійного навчання працівників. Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці методичного інструментарію управління людськими ресурсами на підприємствах.

# На всіх етапах економічного розвитку управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств. Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів управління людськими ресурсами. Людські ресурси, їх кваліфікація, освіта, професійна підготовка та мотивація є важливим фактором продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку. Від якості трудового потенціалу людських ресурсів підприємств і організацій залежить конкурентоспроможність економіки та рівень національного добробуту. Людські ресурси підприємств формуються і змінюються під впливом внутрішніх факторів, таких як характер продукції, що виробляється на підприємстві, технологія та організація виробництва, а також зовнішніх факторів, таких як демографічні тенденції, правові та моральні норми суспільства і характер ринку праці.

# РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти процесу організації управління персоналом підприємства

# 1.1.Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства

Особистий потенціал людини, ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку організації. У зв’язку з цим управління персоналом є універсальною задачею й основною функцією керівника, що управляє тими співробітниками, яким він делегував повноваження, задачі, компетентність. У той же час управлінська відповідальність залишається за керівником. Він відповідає за роботу співробітників.

Однак нерідко керівник діє на основі інтуїції, свого досвіду чи особистих переконань, що не завжди вірні. Справа в тому, що керівник, інженер чи економіст, концентрує увагу не на конструкції, технології виробів, що випускаються, їхній собівартості, устаткуванні, комплектуючих виробах, контрольних операціях. У той же час співробітники залишаються поза кола його зору, йому далекі їхні проблеми, відносини, почуття, вони для нього тільки підлеглі. Однак, коли економіст чи інженер стає керівником, йому приходиться управляти не технологічним процесом, постачанням чи, а людьми, він повинний звертати увагу на їхні здібності, конфлікти, поводження, проблеми. Управління персоналом покликано сприяти рішенню таких проблем, у цьому його сутність.

Управління персоналом не обмежено твердим твердими рамками, однак до кінця ХХ в. Теорія і практика уже виробили ряд досить стійких, загальних критеріїв, одним із яких є оперативність, тобто те, як керівники в повсякденній діяльності здійснюють управління співробітниками і якими методами впливу при цьому розташовують. Крім того, велике значення має робота кадрових служб і їхніх співробітників.

Стиль оперативного управління персоналом часто залежить від характеру ділових і людських відносин, що склалися на підприємстві. Вони розрізняються в залежності від особливостей виробництва, умов праці і виду продукції, чи послуг, що випускається. Управління персоналом здійснюється в єдності з технологічним управлінням, виробничими і трудовими процесами і дозволяє ототожнювати виробництво з підприємством, а підприємство – з менеджментом. Однак необхідно враховувати, що воно є тільки частиною менеджменту.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції управління персоналом:

- планування персоналу (у тому числі його стратегічне планування), визнання потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів звичайно розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

- визначення способів рекрутування, при бавлення персоналу. Реалізація даної функції передбачає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як залучити їх на дане підприємство, скільки чоловік узяти ззовні, а скільки зсередини. У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятися;

- маркетинг персоналу. Його задача – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, що припускає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць;

- підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника;

- адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворився власне кажучи в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини;

- планування кар’єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

- мотивація персоналу. Вона означає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистість цілей;

- управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликано поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде насамперед про функції, зв’язаних з управлінням людьми. Управління персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією чи іншою мірою що включає багато інших функцій;

- управління витратами на персонал. Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника;

- організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію;

- забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

- звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

- кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так сказати, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп’ютерних систем і технологій;

-управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому задача управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

- оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

- контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;

-управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів;

- правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства;

- налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал;

- забезпечення безпеки, охорони праці і здоров’я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв’язаних зі станом їхнього здоров’я,наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітник день на період остаточної трудової адаптації після хвороби;

- соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.;

- планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливість, співробітництва і підтримки і т.д.;

- забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади.

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом, що розглянуті нижче.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

А.Я. Кибанов пропонує таку класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів:

1. Адміністративні методи:

формування структури й органів управління установлення держзамовлень;

твердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень;

підбор і розміщення кадрів;

розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації.

2. Економічні методи:

техніко-економічний аналіз;

техніко-економічне обґрунтування;

планування;

матеріальне стимулювання;

ціноутворення;

додаткова система;

економічні норми і нормативи.

3. Соціально-психологічні методи:

соціальний аналіз у колективі працівників;

соціальне планування;

участь працівників управлінні, соціальний розвиток колективу;

психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності).

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов’язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов’язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поводження, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників.

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується задач управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важлива задача управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їх взаємовідносин на основі організаційних цілей.

2011-01-10

Здійснення економічної діяльності підприємством, виготовлення продукції, яка була б конкурентоспроможною на іноземних ринках, в значній мірі залежить від кваліфікації працівників підприємства, ефективного управління персоналом.

Поняття “персонал” немає однозначного визначення. Його трактують нечітко, оскільки використовують слово “люди”, доцільніше “працівники”. Значення «персонал» різні вчені пояснюють різним чином (таблиця 1.1):

На думку автора, ці поняття не розкривають визначення «персонал» повністю. Пропонується його трактування наступним чином так: «Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними особистісними якостями, які сформувалися під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення цілей підприємства».

Персонал - це найскладніший об’єкт управління в організації і є дуже важливим, оскільки, може самостійно приймати рішення, має свою думку, діяти, критично оцінювати вимоги, які до нього проявляються.

Вважається, що персонал відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, оскільки від нього залежать маркетинг виготовленої продукції, послуг, демонстрування та пропозиція продукції або послуг споживачам, вдале усунення конкурентів. Навички, відповідний кваліфікаційний рівень персоналу допомагають підприємству розробляти нові винаходи, цікаві ідеї.

Управління персоналом останнім часом і на даний момент виступає як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізації стратегії розвитку для досягнення успіху.

Поняття «управління персоналом» не потрібно порівнювати з кадрами, тому що у високорозвинених європейських країнах до кадрів відносять тільки управлінців найвищого, середнього рівнів та спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [4]. В наукових джерелах зустрічається багато визначень терміну «управління персоналом».

На авторську думку, управління персоналом – забезпечує ефективність трудової діяльності, конкурентоспроможність та розвиток підприємств, за допомогою процесу економічних, організаційних та соціально психологічних методів.

У сучасних умовах роль людини є найважливішим елементом виробництва та стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Без добре підготовленого висококваліфікованого персоналу, будь які ідеї, новітні технології чи сприятливі умови для праці, неможливі. У зв’язку з цим появився новий погляд на робочу силу - «людський капітал».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «Персонал» різними авторами

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Н.В. Федорова | Розглядає персонал як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною. |
| М.П. Николенко | Він розглядає людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні грають головну роль, це частина економічного і інноваційного простору підприємства. |
| Н.Л. Гавкалова та  М.П. Беляцький | Ототожнюють з термінами «працівники», «кадри» і розглядають його як об’єкт і суб’єкт управління. |
| Лазаренко Л. | Особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. |
| Бажан М.П. | Колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). |
| Донцов А.І. | Діяльність, найважливішими елементами якої є визнвчення потреби у персоналі |

Людський капітал — це соціально-економічна категорія, похідна від категорій [«робоча сила»](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B0), [«трудові ресурси»](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8), [«трудовий](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB) [потенціал»](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB), «людський фактор» [8].

Кадри-працівники з професійною підготовкою, потрібними знаннями, навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [9].

Сьогодні працівників розглядаються як людські ресурси. Як фактор успіху їхня цінність постійно зростає. У результаті почав формуватися процес управління людськими ресурсами, який заміняє систему управління кадрами. Отже, вкладення в людські ресурси стали головним фактором конкурентоспроможності та процвітання підприємства. Сьогодні затрати пов’язані з персоналом, розглядаються як інвестиції в капітал, тобто його головним прибутком.

Щоб працівник реалізував власні цілі й використовував їх на благо організації, завдання управління персоналом полягає у створені сприятливих умов для праці. У цьому разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте прихильність до певного об’єкта може бути лише теоретичною, оскільки не кожен працівник і роботодавець має спільні інтереси, вони завжди різняться.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [10].

Це означає, що кожен працівник повинен оптимальним шляхом покращувати роботу, а також свій трудовий та творчий потенціал для досягнення підприємством власних цілей. Для досягнення даної основної мети розроблено так зване «дерево цілей» (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Ієрархія цілей управління персоналом [10]

Для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємству потрібно виконати три головні цілі, які зображено на рисунку 1.2.

Кожна вищезазначена мета складається з цілей, ефективне їх виконання сприятиме виконанню головної мети – удосконалення процесу управління персоналом.

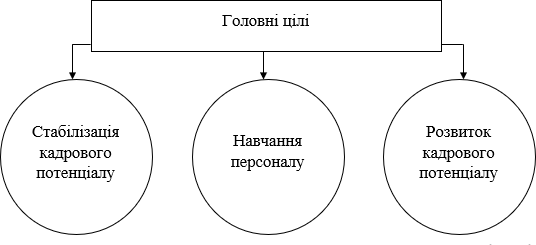


Рисунок 1.2 – Головні цілі для досягнення основної мети

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення робочою силою в необхідній кількості та кваліфікації;

- співвідношення між організаційно-технічною та структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для ефективної праці працівників;

- закріплення працівника на підприємстві;

- забезпечення здійснення бажань, потреб та інтересів працівників;

- визначення інтересів підприємства та працівників;

підвищення успішності управління персоналом, реалізації цілей управління при скорочені витрат на робочу силу [11].

Ефективність управління персоналом найбільше залежать від норм та методів управління персоналом. Якщо підприємство велике та має багато підрозділів, тоді і велике значення має узгодження загальних норм здійснення єдиного управління. Проте - спочатку потрібно згадати про засоби, за допомогою яких відбувається розвиток управління персоналом. Основні засобів управління: прямі, опосередковані та квазізасоби управління, котрі не можливо включити до попередніх двох [12].

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- передавання співробітникам чітко сформульованих завдань, а також і певних компетенцій, а отже самостійності і додаткової відповідальності;

- спілкування працівників один з одним допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між працівником та керівником, а й підвищить мотивацію, через залучення підлеглих до управлінських рішень, буде більше довіри один до одного, а також це допоможе оперативно визначити проблеми у колективі та швидкий пошук їх вирішення;

- оцінювання людської праці; підлеглі часто сприймають критику як покарання, але це лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення, вибачення працівника та прийняти їх, але якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, це означає що кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того, одним з факторів вмотивованості в своїй праці є обізнаність працівника;

- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [13].

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають: характеристика посади, тобто інформування її мети, завдань, компетенції працівників, відповідно до їхньої посади. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді; оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але враховуються складність діяльності, умови роботи і т.д.; оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. За допомогою певної шкали оцінювання, можна виявити здібності та можливості працівника, також необхідність підвищення його кваліфікації або звільнення. Іноді це являється причиною мотивації працівників [14].

До квазізасобів відносяться неформальні групи та робоча атмосфера. Причина створення таких груп криється у самій природі людини її особистих та суб’єктивних уподобаннях, потребі у спілкуванні. Існують такі причини створення неформальних груп: соціальна відмінність; анонімність; наявність неформальних лідерів; брак інформації [15].

Неформальні групи спричиняють і позитивний і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає у формуванні груп, які позитивно впливатимуть на діяльність організації, оскільки попереджати чи передбачати утворення майже неможливо. Атмосфера в колективі, психологічний стан та умови праці робітників дуже впливають на якість трудової діяльності [16].

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

1) правильний відбір і розміщення працівників;

2) оплата праці і мотивація повинні бути справедливими;

3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації,

4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [17].

Головним джерелом розвитку економіки є люди, їх освіта, підготовка, мотивація, вміння та навички. Саме люди є головним елементом в будь якій системах управління та виробництва. Саме люди відповідають за усі робочі моменти – придатність обладнання, технологій та інструментів, встановлюють певну кількість функцій обов’язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організацій.

Людина в організації виконує роль керівника (суб’єкта) та виконавця (об’єкта) управління. Працівники витупають об’єктом в організації, тому що виступають головним складником виробничого процесу. Основний зміст менеджменту персоналу становить планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві.

Отже, персонал – це насамперед люди, які характеризуються особистісними якостями, серед яких головну роль відіграють соціально психологічні. В умовах функціонування виробничих систем. предметом управління персоналом є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва та використання їх потенціалу.

Основна мета менеджменту полягає у навчанні персоналу, підвищені кваліфікації та мотивації для розвитку та стимулювання персоналу для виконання робіт більш високого рівня [18].

Наявність кваліфікаційних кадрів та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, фінансова стабільність, маркетинг, конкурентоспроможність, імідж та інші фактори. Хороший результат підприємства залежить від використання живої праці, адже воно створене людиною для задоволення її потреб.

При збільшенню обсягів виробництва, ефективного використання устаткування, обладнання, машин, механізмів зниженню собівартості та зростанню прибутків, що є кінцевою та головною метою діяльності будь-якого підприємства сприяють забезпеченню підприємства трудовими ресурсами та їх раціональним використанням, високим рівнем продуктивності праці.

# 

# 1.2. Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями й закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного розв’язання питань та їх відтворення. Сутність системного підходу полягає в наступному:

-визначення цілей;

-одержати максимальний ефект;

-кількісна оцінка цілей.

Всю сукупність організаційних заходів охоплює поняття «управління персоналом підприємства». Ці заходи направлені на формування кількісного та якісного складу персоналу (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.).

Цілісна виробничо господарська система має одну із складових підприємства є управління персоналом. Різні варіанти структурування системи підприємства можна зустріти в літературі, але кадрова складова завжди виділяється, як основна частина системи управління [19].

Система управління — це сукупність взаємозв'язаних елементів, вони різняться функціональними цілями, діють самостійно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головною метою системи управління персоналом – створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати продуктивне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти високої динамічності персоналу.

Система управління людськими ресурсами постійно рухається вперед, тобто розвивається й удосконалюється. Управління персоналом це система взаємодії керуючої та керованої системи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення понять керуючої та керованої системи

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Визначення |
| Керуюча система (суб’єкт) | Сукупність органів управління й управлінських працівників з компетенцією, специфікою виконуючих функцій та деякими обсягами своєї діяльності. Вона може змінюватись під впливом певних факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів, щодо відтворення і використання персоналу. |
| Керована система (об’єкт) | Система соціально-економічних відносин у зв’язку з відтворенням й використанням персоналу. Елементами комплексної системи управління персоналом є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір та мала плинність персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінювання діяльності кожного працівника, яке дає можливість побачити та правильно скерувати його поведінку. |

У світі є багато організацій з різними видами діяльності, проте завдання щодо роботи з людськими ресурсами одинакові.

Кожна організація залучає певну кількість працівників. Їхні способи відбору залежать від умов, характеру та цілей підприємства.

У теперішній час, легше навчити працівника виконувати ту чи іншу роботу, щоб їхні навички та уміння були відповідно до вимог завдання.

Організація оцінює кожного працівника за певною шкалою. У всіх вона різна і відповідно стосується підприємства.

Компенсуючи потрачений час, сили, та енергію, фірма винагороджує свого працівника і таким чином дякує за виконану роботу.

Для того, щоб організація успішно працювала вона повинна керувати набором персоналу, його навчанням, оцінкою та винагородами. Тобто потрібно створити певні програми для організації цих процесів.

Люди це головний елемент системи управління. Людські ресурси виступають як об’єкт, так і суб’єкт — це основна специфічна особливість управління [21].

У даний час деякі роботодавці сільськогосподарських підприємств вважають, що персонал не є важливим у функціонуванні й ставлять його на другий план. Вони думають, що отримання банківських кредитів чи ідеальна матеріально-технічна база, допоможуть успішно існувати підприємству. Це було актуально, коли ринок сільського господарства тільки почав розвиватися, компаній було мало, а ефективно працювали лише одиниці.

Дослідження наявних систем оцінки працівників на сільськогосподарських підприємствах показало, що ефективність управління персоналом визначається двома основними чинниками:

* здатністю організації чітко визначати, які посадові обов’язки працівники повинні виконувати для досягнення її цілей;
* які методи сприятимуть сумлінному виконанню співробітниками даних посадових обов’язків [22].

Ефективність управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах визначається такими складовими успіху:

* економічна вигода для підприємства;
* покращення організації виробництва;
* забезпечення нормальних умов праці та соціальну вигоду для працівників.

Дуже багато українських агрофірм досягли великого ступеня розвитку і тепер висококваліфіковані працівники стали їх головним капіталом. Ці працівники є особливими, замінити їх практично неможливо. Керівництво старається зробити максимально зручні умови для праці та будь яких інших потреб. Тому, особливу увагу сьогодні приділено розробці нового підходу до управління персоналом в сільськогосподарському виробництві.

На даному етапі розвитку сільське господарство України характеризується трансформаційними процесами, пов’язаними зі змінами форм господарювання, збільшенням частки підприємств, створенням принципово нових сільськогосподарських формувань. Переважна більшість підприємств аграрної галузі значно зменшила обсяги виробництва, змінила спеціалізацію, що обумовило потребу у сумісництві посад окремих спеціалістів та фахівців і загострило проблему ефективного використання наявного робочого персоналу. Загальновідомим є той факт, що побудова ефективної системи управління персоналом, достатня забезпеченість підприємства працівниками справляє позитивний вплив на основні економічні показники їх діяльності, такі як: продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо.

Чимало науковців та управлінців шукає шляхи ефективнішої організації праці та управління нею задля досягнення найкращих результатів. Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, що може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва. Вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством.

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними.

Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Щодо сказаного вище влучно висловився Бенджамін Франклін: «Добре виконане завжди краще, ніж добре сказане» [7]. Кожне підприємство характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки. Крім того, зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, що характеризують його персонал. Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності саме аграрного підприємства [3]. Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації. Основними задачами, що їх вирішують структури з управління персоналом, вважаємо наступні дані

Об’єднавши перші чотири складові структури управління персоналом, можемо зробити наступний висновок, що метою вирішення цих питань є створення на кожному підприємстві системи навчання, підготовки та перепідготовки, направлення на додаткове навчання й підвищення кваліфікації, направлення на тренінги та семінари з урахуванням конкретних особливостей діяльності. Важливо зміцнювати зв’язки між базовими підприємствами та професорсько-викладацьким складом ВНЗ аграрного профілю й профільних науково-дослідних станцій. Це дає зримі переваги, зокрема: - підприємства отримують можливість навчання своїх працівників на базі ВНЗ; - навчальні заклади мають змогу направляти дипломованих випускників на роботу (стажування, проходження практики) до сільськогосподарських підприємств. Отже, система навчання та підвищення кваліфікації на аграрних підприємствах складається з трьох основних напрямів.

Крім того ефективним кроком у напрямі вдосконалення знань, умінь і навичок працівників є організація системи навчання безпосередньо на підприємстві. Це можуть бути додаткові навчальні семінари щодо ведення сільськогосподарського виробництва, які проводитимуть більш досвідчені працівники підприємства. У разі їх практичного впровадження матиме місце подвійна мотивація праці: задоволення потреби у визнанні, підвищення авторитетності досвідчених робітників, які мають відмінні результати праці, з одного боку, і прагнення нових працівників досягти трудових висот та отримати заохочення – з іншого. Наступний напрям підвищення ефективності управління персоналом – нематеріальне стимулювання праці в рамках уосконалення ведення соціально-трудових відносин. За ієрархією А. Маслоу, матеріальні стимули здійснюють вплив на працівників до того часу, допоки не будуть задоволені базові потреби людини [8]. Наступний крок – задоволення потреб працівників у приналежності, визнанні, повазі з боку оточуючих та самореалізації. В даному випадку вступають у дію нематеріальні стимули праці. Оскільки інтереси людей постійно переплітаються, поєднуються, змінюються, то система стимулювання й мотивації праці на підприємстві повинна бути комплексною, системною та гнучкою, швидко адаптуючись до змін навколишнього середовища.

Важливою складовою особливості управління персоналом є створення умов для підвищення продуктивності праці. Як вбачають окремі дослідники, зокрема К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, під продуктивністю праці розуміють середній її продукт праці чи виробіток одного працівника за одну годину [6, с78]. Іншими словами, це поняття характеризує відношення результату до витрат праці [6, с. 66]. Продуктивність праці – важливий трудовий показник: від її рівня і динаміки залежить чисельність працівників, рівень і фонд оплати праці, обсяг виробництва продукції тощо. Значна увага має приділятися управлінню кар’єрним ростом працівника. У працях В. Храмова рекомендується розробити ланцюжок кадрових переміщень у вигляді планування кадрового резерву та схеми заміщення посад. Кар’єрне зростання може відбуватися як у вертикальному напрямку (переміщення на більш високу посаду), так і в горизонтальному (підвищення кваліфікації, розширення функцій і завдань) та діагональному напрямках (зростання авторитету і визнання з-поміж колег). Потреба працівників досліджуваних підприємств у визнанні може бути частково реалізована також за рахунок надання права участі у прийнятті організаційно-управлінських рішень та надання права підпису документів організаційного характеру. Невід’ємною складовою ефективного управління персоналу була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [4, с. 303]. Особливої уваги варто надавати оцінюванню трудових бригад, тому що саме колективна праця в галузі сільського господарства є ключовим фактором підвищення її результативності. Від рівня згуртованості бригад, командного духу залежить продуктивність та ефективність аграрної праці.

Особливість управління персоналом в аграрному підприємстві повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішім ресурсом аграрних організацій. Загальновідомо, що вихід сільськогосподарського підприємства на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови становлення на інноваційний шлях розвитку. Водночас із практичним застосуванням соціально-економічних резервів ефективного використання робочої сили це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових ресурсів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств аграрного сектора.

На всіх етапах розвитку економіки, управління персоналом є однією з найбільших сфер життя підприємства здатного підвищити його ефективність. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами . Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

# 1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління персоналом підприємства

Останніми роками Україна почала наслідувати й переймати тенденції світового управління. Більшість ресурсів, які має підприємство не є особливими (капітал, обладнання, матеріальні цінності), тому один бізнес від іншого кардинально не міняється з їх використанням. Забезпечити стабільність та постійну динаміку фірмі допоможе постійний розвиток працівників.

Менеджмент персоналу сьогодні застосовує різні моделі – американську, японську та західноєвропейську.

Найбільш поширеною є американська модель, проте більше успіху в управлінні персоналом досягли японські товаровиробники. Але вона пов’язана з культурою і має свої особливості. Тому не всі крани можуть її запозичити.

У Японії менеджмент персоналом має свої особливості: прцевлаштування працівників на довгостроковий період; підвищення платні за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в галузі). Система управління персоналом забезпечує гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому на кожному підприємстві є власна корпоративна філософія, побудована на принципах щирості, гармонії, співпраці [23]. Працівник може бути звільнений лише у випадку тяжкого злочину чи банкрутства підприємства. Працівнику підбирають відповідне робоче місце, коли вивчать його сильні та слабкі сторони (система «працівник—посада»). Керівник не виділяється поряд з підлеглими, він не керує їхньою роботою, а допомагає та надає підтримку співробітникам.

Підприємства направляють свої колег до охоплення широкого кола кваліфікацій та компетенцій. Працівників знайомлять із функціонуванням підприємства за допомогою пересування їх по всіх структурних підрозділах. Практика внутрішньо- професійного навчання – це суттєвий аспект формування співробітників компанії. У Японії, коли працівник влаштовується на роботу він є некваліфікованим, він може підвищити свою кваліфікацію уже під час праці.

У США висококваліфікований працівник повинен знати все до найменшої дрібниці про свою вузьку сферу діяльності. Під час своєї роботи на підприємстві може виконувати не більше двох робіт, тобто є вузьким спеціалістом. Американська модель працює з персоналом за системою «посада—працівник». Основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією є персонал; його підбирають згідно з освітою, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності, уміння працювати в колективі; менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати [24].

Управління персоналом базується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів, розробці кількісних виражених цілей, які мають короткотерміновий характер. Прийняття управлінських рішень оформляється конкретними особами, які беруть усю відповідальність за їх реалізацію. В багатьох індустріальних країнах Америки дотримуються системи «вхід-вихід», якщо для підприємства потрібно звільнити або перемістити працівника, вони легко це зроблять.

У США система оплати праці передбачає:

* отримання погодинної оплати праці;
* мінімальна оплата праці регулюється законом;
* коли підприємство визначає середній рівень оплати праці, стежить щоб вона не була нижчою, ніж на інших підприємствах в даному географічному районі;
* розміри заробітної плати визначається від кваліфікації працівника та вартості проживання у даній місцевості;
* підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, якщо робота працівника була позитивною. Атестація працівників проводиться щорічно.
* розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником [25].

Зазвичай премії виписують тільки вищому керівництву підприємства.

Погодинну оплату праці переважно запроваджено у європейських підприємствах. Це зумовлено перевагою якісних товарів, а не їх кількістю. У 90-х роках XX сторіччя проста, колективна та з індивідуальним преміюванням системи оплати праці становили (у відсотках): у Бельгії  91,6; Німеччині  85,9; Італії  88,2; Нідерландах  94,7; Франції  93,2 [25].

У європейській моделі управління персоналом спільна робота команди здійснюється під керівництвом лідера. Особливу роль на підприємстві для персоналу відіграє навчання та розвиток персоналу, метою якого є підвищення кваліфікації і залучення персоналу. Підприємства співпрацюють з університетами, різними фірмами та під замовлення підприємства розробляють індивідуальні навчальні програми. Також у європейських країнах високий рівень соціальної захищеності, пільги та компенсації. Усі права працівників затверджено законодавчо.

Проаналізовані моделі відрізняються методами, мотивацією та впливом на персонал. В Україні не має певної моделі менеджменту персоналу. На вітчизняних підприємствах керуються “Кодексом законів про працю України”. Отже, керівникам вітчизняних підприємств необхідно переглянути наявну систему управління персоналом – удосконалити її або створити власну. Я вважаю, що краще розробити власну модель управління персоналом, враховуючи традиції, досвід, навички, а не запозичувати в інших країнах.

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи нажаль не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

У вітчизняній економіці існує ціла низка нагальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов’язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу.

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров’я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління. В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов’язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу.

За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [5]. Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов’язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [4; 5].

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [7].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар’єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [3].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулювання праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [6].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов’язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [2, с. 25-26]. На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв’язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [3].

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [4].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника.

В Японії кожен суб’єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [6].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [7]. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [4, с. 140-147].

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов’язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

Висновок до 1 розділу

Формування соціальноорієнтованої економіки в Україні передбачає реалізацію соціальних стратегій, спрямованих на забезпечення розвитку, безпеки та свободи людини. Успіх цих стратегій залежить від належного забезпечення людськими ресурсами, ефективного управління ними та їх соціального і правового захисту.

Однією з основних соціально-економічних проблем сільського населення є розробка ефективних механізмів управління людськими ресурсами в сільськогосподарських підприємствах. Сьогодні управління людськими ресурсами базується на контролі, передбаченні змін та виявленні тенденцій, але це не завжди відповідає поточним потребам. Невизначеність у зовнішньому середовищі підприємств та відсутність практичного досвіду вирішення ринкових проблем ускладнюють завдання менеджерів та обмежують можливість застосування стандартних рішень. Тому необхідно запроваджувати орієнтацію менеджменту на термінові рішення та швидке реагування на зміни, наприклад, ранжування завдань та управління за слабкими сигналами.

В Україні сільськогосподарські підприємства приділяють мало уваги процесу управління людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що керівництво сільськогосподарських підприємств концентрується на збільшенні загального обсягу виробництва, збільшенні доходу від реалізації продукції, збільшенні прибутку та підвищенні рентабельності. Однак персонал є одним з найважливіших ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.

Сучасна кризова ситуація на українському ринку праці характеризується недостатнім рівнем реформування трудової сфери, зростанням дисбалансу між попитом та пропозицією робочої сили, значним дефіцитом робочого часу для зайнятого населення, низькою ефективністю праці та неадекватною оплатою праці.

На сільському ринку праці спостерігаються й інші негативні тенденції, такі як сезонність сільськогосподарської праці, нестабільність та дисбаланс в оплаті праці, втрата кваліфікованими працівниками навичок через закриття або ліквідацію сільськогосподарських підприємств. Як наслідок, такі фахівці переходять до неформальної зайнятості або трудової міграції до мегаполісів та за кордон у пошуках нових робочих місць.

В умовах євроінтеграції та глобалізації економічного простору розробка ефективної системи управління людськими ресурсами, в тому числі для сільськогосподарських підприємств, є нагальним завданням сьогодення з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та запобігання відтоку робочої сили за межі країни.

Перехід української економіки на ринкові засади призвів до трансформації різних форм власності та появи численних організаційно-правових форм господарювання. Це пов'язано з тим, що трансформація ринку, законодавчої бази та бажання підприємливих людей створювати власну справу, співпрацювати та примножувати свій добробут сприяли створенню та розвитку бізнесу. Слід зазначити, що сільськогосподарська праця є однією з найскладніших у сфері матеріального виробництва, що вимагає великої фізичної та розумової активності. Тому керівництву сільськогосподарських підприємств необхідно приділяти достатню увагу управлінню людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей компанії та індивідуальних цілей. У зв'язку з високим потенціалом українського сільськогосподарського виробництва, тобто його надзвичайно перспективним виходом на світовий ринок, міжнародний досвід країни зумовив широке розмаїття організаційно-правових форм, включаючи приватні компанії, державні компанії, операційні компанії з різними видами відповідальності, виробничі кооперативи, фермерські господарства та дочірні підприємства агрохолдингових груп.

В Україні створено та розвивається понад 100 організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. Кожне з цих підприємств має свої особливості у формуванні та використанні персоналу, які різняться залежно від структури власності, розміру, правового статусу та форми господарювання, що відображає світовий досвід управління людськими ресурсами.

У зв'язку з наміром України приєднатися до Європейського Союзу(ЄС)таз огляду на світовий досвід, питання створення сучасної та ефективної системи управління людськими ресурсами набуває надзвичайної актуальності. Тому було б корисно порівняти системи управління персоналом в різних групах агропідприємств зі всесвітньо відомими японською, західноєвропейською та американською системами управління персоналом, а також виявити та проаналізувати їх ефективне формування та використання.

# Зважаючи на наведене вище, можна стверджувати, що існує тісний взаємозв’язок японської системи управління персоналом та системою управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах І групи, у якій представлені в основному малі, середні та великі фермерські господарства.

# Так, в українських фермерських господарствах та підприємствах Японії спостерігається певна низка спільних рис, таких як широка спеціалізація працівників, розвиток та підвищення кваліфікації без відриву від виробництва, м’яка форма контролю, у них присутній «дух сімейності».

# У фермерських господарствах це пов’язано з діяльністю у таких формуваннях насамперед членів однієї родини та близьких родичів.

# РОЗДІЛ 2 Дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві - ТОВ «Стім»

# 2.1. Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю "Стім" утворене на засадах угоди фізичних осіб – громадян України, шляхом об'єднання їх власних коштів та товарно-матеріальних цінностей для підприємницької діяльності відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України та іншого чинного законодавства України з метою одержання прибутку, нарощування виробництва сільськогосподарської та іншої продукції й товарів.

Товариство зареєстровано в Зборівській районній державній адміністрації 14 березня 2007 р. Адреса: Тернопільська область, Зборівський район, с. Жабиня. Форма власності – колективна.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це таке товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність лише в межах їх вкладів (часток). При заснуванні даного товариства, за чинним законодавством України, створюється статутний фонд розміром не менше суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам (станом на січень 2014 р.), шляхом вкладів його учасників, причому не менше 30 % вказаного в установчих документах вкладу кожен учасник має внести до моменту реєстрації ТОВ, а решту вкладу – не пізніше року з дати такої реєстрації.

ТОВ "Стім" є юридичною особою і має рахунки в установах банків, печатку, кутовий штамп, а також може мати власний товарний знак, торгову марку, які реєструються в установленому порядку. Товариство діє на основі повного госпрозрахунку, самоокупності, фінансування та має самостійний баланс. Основним правовим документом, який регулює діяльність товариства, є його Статут, в якому вказується:

- назва товариства та його розташування;

- предмет і мета (напрямок) діяльності;

- склад учасників-засновників товариства та їх розташування;

- права та обов'язки учасників товариства;

- майно, статутний, резервний та інші фонди товариства;

- особливості використання земель;

- фінансово-господарська діяльність товариства;

- зовнішньоекономічна діяльність товариства;

- управління товариством;

- умови прийняття та виключення учасників товариства;

- праця і соціальні гарантії;

- ліквідація і реорганізація товариства;

- зміни у статуті товариства.

Товариство створене для виробництва товарної сільськогосподарської продукції, її перероблення та реалізації з метою отримання прибутку, надання послуг населенню, задоволення матеріальних та соціально-побутових потреб його учасників, забезпечення зайнятості населення внаслідок створення нових робочих місць.

Предметом діяльності ТОВ "Стім" є виробничо-господарська діяльність, торгівля і послуги та фінансово-економічна діяльність.

Виробничо-господарська діяльність передбачає:

- виробництво сільськогосподарської продукції та сировини;

- перероблення та реалізація сільськогосподарської продукції, ефіроносних рослин та харчових продуктів;

- надання громадянам технічної допомоги в обробітку землі й збиранні врожаю;

- постачальницька діяльність товаровиробникам;

- створення комплексів для схову і перероблення сільгосппродукції з урахуванням європейських та світових стандартів;

- організація господарських зв'язків між підприємствами, організаціями, установами з питань виробництва та реалізації продукції.

Постачальниками підприємства являються фірми: «Агроскоп», «Спектр Агро», «Агропромтехніка», «Фортуна» та інші підприємства із схожою продукцією. Споживачами ТОВ «Стім» являється населення Західної, Північної та Центральної України, («Збаражський КХП», «Оліяр», «Жир комбінат», «Данко», «Прометей» та ін.).

Основні підрозділи підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні підрозділи підприємства ТОВ «Стім»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Назва підрозділу | Кількість, шт. |
| 1 | Ангари | 4 |
| 2 | Автомобільні ваги | 1 |
| 3 | Зерносушки | 2 |
| 4 | Зерносклади | 5 |
| 5 | Зернотоки | 1 |
| 6 | Тракторні бригади | 1 |
| 7 | Заправки | 1 |

На ТОВ «Стім» є власна заправка, що знаходиться на території підприємства. Це дуже зручно, оскільки працівникам на агротехніці не потрібно їхати в сусідню область заправлятися і витрачати багато палива та часу на дорогу, яке підприємство могло би потратити на роботу. Паливо привозить фірма «Фортуна», з якою підприємство співпрацює уже багато років.

На підприємстві знаходиться тракторна бригада, на якій зберігається уся сільськогосподарська техніка. Загалом налічують 20 одиниць техніки (таблиця 2.2). Також ТОВ «Стім» має наступну техніку: котки, сіялки, плуги, рекультиватори, інші.

Таблиця 2.2

Техніка підприємства ТОВ «Стім» станом на 01.01.2024 року

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Назва техніки | Кількість, шт. |
| 1 | Комбайни | 5 |
| 2 | Трактори | 6 |
| 3 | ВАЗи | 5 |
| 4 | MANITOU | 1 |
| 5 | КАМАЗи | 3 |

ТОВ "Стім" має вигідне географічне положення, яке обумовлює особливості землекористування та спеціалізацію. Товариство розташоване у лісоСтімовій зоні України. Клімат помірно-континентальний з холодною зимою та переважно жарким літом, інколи посушливим. Середня температура у січні – 17 – 210С, у липні +20 +240С. Середньорічна кількість опадів складає 500-570 мм, що є достатнім для вирощування основних видів сільськогосподарських культур.

Серед ґрунтів в господарстві переважають чорноземи з середньою кількістю гумусу, слабко змиті піщані. Поверхня – підвищена лісова рівнина, розчленована балками та ярами. В агротехнічному значенні ґрунти родючі, що дає можливість успішно здійснювати господарську діяльність, тобто займатися виробництвом сільськогосподарської продукції.

Загальна площа землекористування ТОВ "Стім" у 2023 році склала 960 га сільськогосподарських угідь. Всю землю сільськогосподарського призначення господарство орендує.

Вид діяльності товариства - виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва:

- зернові культури (пшениця, ячмінь, гречка, кукурудза);

- бобові культури (горох);

- насіння олійних культур (соняшник, ріпак).

До торгівлі та послуг товариства належать:

- торговельна діяльність у формі торгівлі за зразками, торгівлі за попереднім замовленням;

- торговельна діяльність у сфері громадського харчування щодо реалізації харчових продуктів;

- реалізація сільськогосподарської продукції та ін.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ "Стім" включає:

- створення спільних підприємств в різних галузях економіки;

- організація підприємств лізингового типу;

- сприяння іноземним інвесторам у розміщенні капіталу;

- участь у створенні банківської структури.

Детальна характеристика фінансово-економічних показників підприємства показано в таблиці 2.3.

Порівнюючи показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки, можемо побачити, що чистий дохід збільшився на 21% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році цей показник виріс до 26281,8 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 21.8%, а в 2023 році на 76.6 %, це майже в три рази більше.

У 2021 році витрати склали 11728,2 тис. грн., у 2022 році зросли на 21,6%, а у 2023 році на 77,1%.

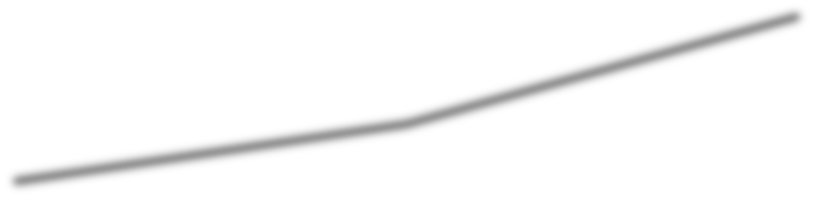
Отже, 2023 рік став дуже витратним та важким для підприємства. Чистий прибуток у 2022 році збільшився на 19.8%, проте у 2023 році зменшився на 81.4%.

За основними фінансово-економічними показниками можна зробити висновок, що підприємство розвивається. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає. З 2021 року по 2023 рік чистий дохід виріс на 992 320 грн (рисунок 2.1).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Стім» за 2021-2023 рр., тис. грн

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Рік | | | Темпи приросту, % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 |
| Чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 16358,6 | 19805,2 | 26281,8 | 21,0 | 32,7 |
| Інші операційні доходи | - | - | - | - | - |
| Інші доходи | - | - | - | - | - |
| Разом доходи | 16358,6 | 19805,2 | 26281,8 | 21,0 | 32,7 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 11362,3 | 13839,1 | 24437,5 | 21,8 | 76,6 |
| Інші операційні витрати | 365,9 | 420,2 | 809,4 | 14,8 | 92,7 |
| Інші витрати | - | - | - | - | - |
| Разом витрати | 11728,2 | 14259,3 | 25246,9 | 21,6 | 77,1 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 4630,4 | 5545,9 | 1034,9 | 19,8 | -81,4 |
| Податок на прибуток | - | - | - | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) | 4630,4 | 5545,9 | 1034,9 | 19,8 | -81,4 |



3000000

2628180

2500000

2000000

1980520

1500000 1635860

1000000

500000

0

2021

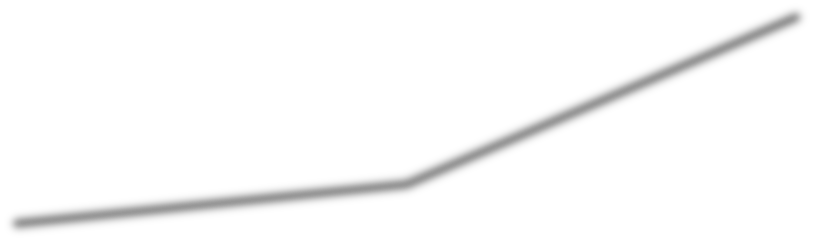
2022

2023

Чистий дохід від реалізації продукції

Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Стім», грн

На відміну від доходу, собівартість зростала з 2021 року повільними темпами. Найбільшого зростання вона досягла у 2023 році на 76,6% (рисунок 2.2).



3000000

2500000

2443750

2000000

1500000

1383910

1000000

1136230

500000

0

2021

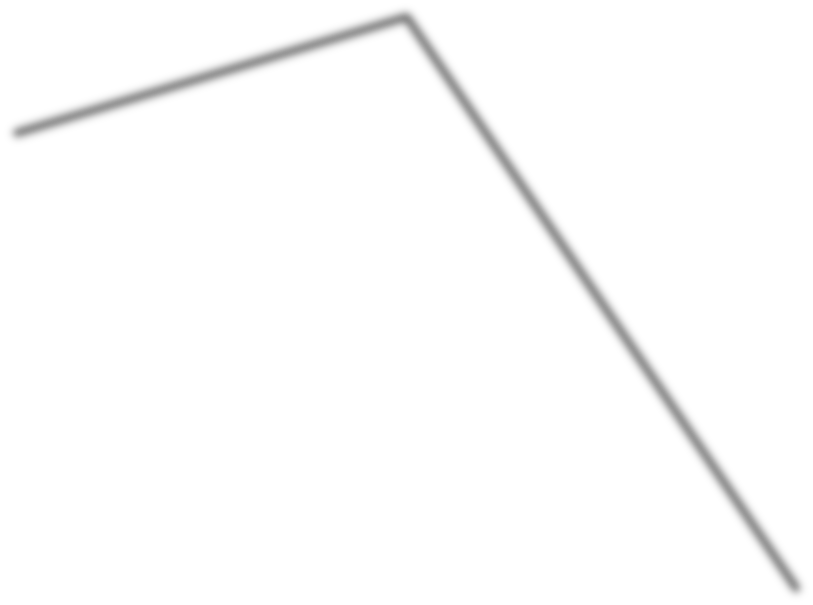
2022

2023

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

Рисунок 2.2 – Динаміка собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Стім», грн

На рисунку 2.3 зображено динаміку чистого прибутку (збитку) ТОВ «Стім» за 2021- 2023 рр. Незважаючи на те що чистий прибуток з 2021 року по 2022 рік зростав, у 2023 році він знизився на 81,4%. Цей показник свідчить про те що у підприємства виявилися труднощі та збільшилися витрати.



600000

554590

500000

463040

400000

300000

200000

100000 103490

0

2021

2022

2023

Чистий прибуток (збиток)

Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Стім», грн

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Стім» не завжди отримує високий прибуток, це показано на рисунку 2.3 з 2022 по 2023 рр., проте збитку немає.

# 

# 2.2. Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ «Стім»

Управління персоналом підприємства ТОВ «Стім» зосереджено в руках керівництва. Сам керівник призначає та звільняє з посади працівників. Делегування повноважень для підприємства є незнайомим чинником. У зв’язку з сезонністю робіт , на підприємстві велика плинність кадрів.

Проте однією з важливих частин у злагодженій роботі з персоналом на ТОВ «Стім» є раціональний підбір кадрів. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, дані принципи зображені на рисунку 2.4.

|  |  |
| --- | --- |
| Принципи роботи з кадрами ТОВ "Стім" | Поєднання перевірених, досвідчених працівників із молодими кадрами. |
| Систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають. |
| Створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об’єктивних, науково-обгрунтованих критеріїв їх оцінки. |
| Всебічна допомога кадрам управління оволодінні знаннями і досвідом. |
| Поєднання довіри до кадрів перевіркою виконання ними ухвалених рішень. |
| Чітке визначення обов’язків і відповідальності кадрів. |
| Урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників. |

Рисунок 2.4 - Принципи роботи з кадрами ТОВ "Стім"

Як уже зазначалося учасниками (засновниками) ТОВ "Стім" є фізичні особи, які мають право: на отримання роботи у товаристві з урахуванням їх кваліфікації, брати участь у діяльності товариства і в управлінні його справами, обирати і бути обраним до виборних органів управління, вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності товариства, на отримання частки прибутку, відповідно до кількості та якості вкладеної ними праці, отримувати інформацію про діяльність товариства, в т. ч. ознайомлюватися з даними бухгалтерського обліку, звітності та іншою документацією. Крім того, учасники зобов'язані: дотримуватися вимог установчих документів, виконувати свої зобов'язання перед товариством, а також робити вклади в Статутний фонд та ін.

Вищим органом управління ТОВ "Стім" є збори учасників, що складаються з учасників (засновників) товариства, або уповноважених ними працівників. Кожен учасник має кількість голосів, що пропорційна розміру його частки у Статутному фонді.

Збори учасників товариства обирають голову товариства на певний термін, який веде організаційну роботу між зборами, організовує ведення протоколу.

Збори учасників ТОВ "Стім" скликаються не рідше двох разів на рік. Голова товариства може скликати позачергові збори, якщо цього вимагають інтереси товариства, а також на вимогу директора, або ревізійної комісії.

Крім зборів учасників, у товаристві створено виконавчий одноособовий орган в особі директора. Він вирішує усі питання діяльності ТОВ "Стім", за винятком тих, що належать до компетенції зборів учасників. Директором ТОВ "Стім" є Замороз Петро Михайлович. Директор несе відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто.

ТОВ "Стім" до 2010 року перебувало на загальній системі оподаткування і, відповідно, відносилося до категорії великих підприємств, а після - перейшло на спрощену форму обліку, оподаткування і звітності та стало платником фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП). Для цієї категорії підприємств передбачені спрощені облікові регістри. Але так, як підприємство спершу перебувало на загальній системі оподаткування і здійснювало бухгалтерський облік за Журнально-ордерною формою, то для нього доцільно продовжувати її вести і не переходити на спрощені форми обліку, що дозволяється вітчизняним законодавством.

Одним з елементів організації бухгалтерського обліку, який потребує особливої уваги та додаткового науково-практичного дослідження, є організація роботи бухгалтерської служби.

Агроном - фахівець сільського господарства, який має знання у галузі землеробства та з вищою освітою.

Завідувач складом – особа, яка керує роботою складом. Бригадир тракторної бригади - керівник найнижчого підрозділу на виробництві, бригади, посада, що на відміну від посади агроном чи касир, не передбачає спеціальної освіти та кваліфікації.

Менеджер -це людина, яка планує, організовує, координує та контролює певні процеси на підприємстві.

Персонал –впливає на рівень ефективності праці будь-якого підприємства. Працівники можуть призвести до економічного зросту, а також і до загрозливого падіння.

Робітники-це персонал, що зайнятий створенням матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. [27].

Отже, влітку працівників завжди найбільше. Структура робочої сили представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура робочої сили по категоріях зайнятих підприємства ТОВ «Стім» за 2021-2023 рр., осіб

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія зайнятих | На 2021 рік | На 2022 рік | | На 2023 рік | | Абсолютне  відхилення,+- | |
| 2022/2021 | 2023/2022 |
| Промислово-виробничий персонал, в тому числі: | 20 | 23 | 34 | | 3 | | 11 |
| Робітники, в тому числі: | 20 | 23 | 34 | | 3 | | 11 |
| -основні; | 6 | 6 | 8 | | 0 | | 2 |
| -допоміжні; | 14 | 17 | 26 | | 3 | | 9 |
| Адміністративний персонал, в тому числі: | 3 | 3 | 3 | | 0 | | 0 |
| Керівники: | 3 | 3 | 3 | | 0 | | 0 |
| Всього персоналу: | 23 | 26 | 37 | | 3 | | 11 |

Отже, за наведеними даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що за періоди 2021-2022 років кількість працівників збільшилося на 3 особи. А з 2022- 2023 роки збільшилося на 11 осіб. Це означає, що керівництво розширило своє виробництво, оскільки збільшило кількість працівників. Основні робітники з 2021 року по 2022 рік залишилися в такій самій кількості, а з 2022 по 2023 рік збільшилося на 2 осіб. Допоміжних працівників також побільшало з 2021 по 2022 роки тільки на 3 особи, проте у 2023 році їх стало на 9 осіб більше. Адміністративний персонал не збільшується і не зменшується.

Основними причинами звільнення працюючих [28] є: невиконання своїх обов’язків; поява на робочому місті в стані алкогольного сп’яніння; високий ступінь конфліктності; за прогули (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Стім»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне відхилення,+- 2023/2022 |
| Кількість звільнених працівників | За прогули, осіб | - | - | - |
| Інші порушення трудової дисципліни, осіб | - | 1 | 1 |
| За власним бажанням, осіб | 5 | 7 | 2 |
| Середньоспискова чисельність працюючих, осіб | | 26 | 37 | 11 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | | 19,2 | 21,6 | 2,4 |

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих [29].

За даними таблиці 2.5 розраховується коефіцієнт плинності.

Отже, коефіцієнт плинності персоналу протягом 2022-2023 рр. є високим, оскільки 19,2>10; 21,6>10. Де 10 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу, в нашому випадку, має тенденцію до збільшення, це свідчить про погіршення роботи з персоналом.

# 2.3. Аналіз [кількості та якості персоналу ТОВ «Стім»](#_bookmark8)

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

Оцінка якісного складу персоналу – це система періодичної перевірки працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносин працівника до обов’язків, правил трудового розпорядку [30].

Завдання, які потрібно вирішити при оцінці якісного складу персоналу:

* підбір нових працівників;
* висування кандидатів в резерв та на нові посади;
* плановому просуванню працівників по службі та плануванню їх кар’єри;
* раціоналізації засобів і методів роботи;
* створенню ефективної системи мотивації працівників;
* аналізу ефективності навчання працівників;
* аналізу роботи трудових колективів та окремих працівників.

Цілі, які ставить перед собою апарат управління проводячи оцінку якісного складу персоналу:

* прийняття об’єктивних рішень;
* забезпечення менеджерів інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;
* орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку.

При цьому менеджери повинні враховувати наступні питання:

* + 1. Оцінка персоналу передбачає визначення бажаних балів і коефіцієнтів, яких повинен досягти кожен працівник. Тому постає проблема в ефективності таких стандартів для всіх, та неможливості їх охопити багато факторів.
    2. Збирання інформації по працівнику. Через недостовірність усних джерел інформації здійснюється пошук документального підтвердження, що займає багато часу і є не завжди можливим.
    3. Збереження інформації по оцінці працівників. На великих підприємствах можуть виникати проблеми з втраченими документами по працівнику, що може внести помилку в оцінці працівника.
    4. Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників є загальною категорією для визначення якої впливають наступні ознаки: освіта, стаж роботи, активність, підвищення кваліфікації. Переліченні ознаки не завжди відповідають якісним показникам, чим створює похибку в оцінювання працівника.
    5. Надмірна суб’єктивність, через вірогідну недостовірність кількісних показників, може призвести до ігнорування важливих якостей і помилкових рішень [31].

Аналіз кількісного складу наведено в таблиці 2.6.

Кількість персоналу протягом аналізованого періоду збільшилася. Свою діяльність підприємство здійснює в основному за допомогою штатних працівників, проте є невелика кількість позаштатних осіб. Отже, можна зробити такі висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Стім» зросла на 42,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком.
2. Основну частку персоналу становлять штатні працівники 55%, яка підвищилася у 2023 році на 6,9 відсоткового пункту.
3. Кількість нештатних працівників з 2022-2023 рр. не змінювалася, проте у відсотковому значенні їх поменшало на 2,3 відсоткового пункту.
4. Частка працюючих за цивільно-правовим договором становить 10,8 відсоткового пункту за 2023 рік. Питома вага їх зменшилася на 4,6%, а кількість збільшилася на 1 особу.

Таблиця 2.6

Кількісний склад працівників ТОВ «Стім»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | | Одини ця виміру | | Рік | | | Абсолютне відхилення,  +,- | | Відносне відхилення,  % | |
| 2021 | 2022 | 2023 |
| 2022/  2021 | 2023/  2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Облікова кількість працівників: | | осіб | | 23 | 26 | 37 | 3 | 11 | 13,0 | 42,3 |
| - у тому числі кількість штатних  працівників | | осіб | | 18 | 20 | 31 | 2 | 11 | 11,1 | 55,0 |
| % | | 78,3 | 76,9 | 83,8 | -1,4 | 6,9 | - | - |
| - кількість нештатних працівників | осіб | | 2 | | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % | | 8,7 | | 7,7 | 5,4 | -1 | -2,3 | - | - |
| працюючі за цивільно-правовими договорами | осіб | | 3 | | 4 | 4 | 1 | 0 | 33,3 | 0 |
| % | | 13,0 | | 15,4 | 10,8 | 2,4 | -4,6 | - | - |

Однією із важливих характеристик якісного складу персоналу є аналіз статево-вікової структури працівників. У статевій структурі працівників підприємства ТОВ «Стім» переважають чоловіки. Персонал представлений у різній віковій категорії (таблиця 2.7).

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок про якісний склад працівників ТОВ «Стім», зокрема його гендерну та вікову структуру:

1. Упродовж аналізованого періоду (2021-2023 рр.) частка жінок у 2023 році зросла на 0,4 відсоткового пункту.
2. У віковому складі переважна частка належить особам 18-34 роки, у 2023 році їх питома вага становила 61,5 %, у відсотковому відношенні зросла на 6,8.
3. Питома вага працівників у віці 35-49 років у порівнянні з 2023 р. до 2022 р. зросла на 14,3%, проте зменшилася на 5,3 відсоткового пункту.
4. Частка працівників 50-59 і більше років у кількісному складі постійно зростала. У 2023 році порівняно з 2022 роком питома вага зменшилася на 1,9%.

Таблиця 2.7

Гендерно-віковий склад працівників ТОВ «Стім»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Абсолютне  відхилення,  + - | | Відносне  відхилення,  % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Облікова кількість працівників | осіб | 23 | 26 | 37 | 3 | 11 | 13,0 | 42,3 |
| З них жінки | осіб | 4 | 2 | 3 | -2 | 1 | -50,0 | 50,0 |
| % | 17,4 | 7,7 | 8,1 | -9,7 | 0,4 | - | - |
| В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 18-34 роки | осіб | 13 | 13 | 21 | 0 | 8 | 0 | 61,5 |
| % | 56,5 | 50,0 | 56,8 | -6,5 | 6,8 | - | - |
| 35-49 | осіб | 4 | 7 | 8 | 3 | 1 | 75,0 | 14,3 |
| % | 17,4 | 26,9 | 21,6 | 9,5 | -5,3 | - | - |
| 50-59 і більше років | осіб | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 100,0 | 25,0 |
| % | 8,7 | 15,4 | 13,5 | 6,7 | -1,9 | - | - |

Обов’язковим критерієм при працевлаштуванні на ТОВ «Стім» є наявність освіти (таблиця 2.8).

1. Питома вага осіб з вищою освітою у 2022-2023 рр. склала 37,5 %, проте зменшилася на 2 відсоткового пункту, що є поганою тенденцією.
2. Частка осіб з повною вищою освітою склала 50%, у відсотковому пункті спостерігаємо невелике збільшення на 0,8 відсоткового пункту.
3. Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 50%, їхня частка збільшилася на 1,2 відсоткового пункту.

Таблиця 2.8

Освітній рівень працівників ТОВ «Стім»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Абсолютне відхилення,  + - | | Відносне відхилення,  % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/  2021 | 2023/  2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Облікова кількість  працівників | осіб | 23 | 26 | 37 | 3 | 11 | 13,0 | 42,3 |
| З них мають вищу освіту | осіб | 12 | 16 | 22 | 4 | 6 | 33,3 | 37,5 |
| % | 52,2 | 61,5 | 59,5 | 9,3 | -2 | - | - |
| У тому числі неповну й базову вищу | осіб | 7 | 6 | 9 | -1 | 3 | -14,2 | 50,0 |
| % | 30,4 | 23,1 | 24,3 | -7,3 | 1,2 | - | - |
| Повну вищу | осіб | 4 | 4 | 6 | 0 | 2 | 0 | 50,0 |
| % | 17,4 | 15,4 | 16,2 | -2 | 0,8 | - | - |

Вагомим чинником ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальних потреб. Заробітна плата працівників ТОВ «Стім» зображено у таблиці 2.9.

Отже, можемо зробити висновки до таблиці 2.9, що заробітна плата працівників з 2021-2023 рр. постійно збільшувалася. Однак з 2022 по 2023 рр., заробітна плата управлінського персоналу збільшилася на 5,6 %, а з 2021-2022 рр. на 9,2%, виробничого персоналу відповідно на 4,7%, та 10,2%. Це свідчить про погіршення справ на підприємстві та не можливість виплачувати більшу заробітну плату.

Таблиця 2.9

Заробітна плата працівників ТОВ «Стім»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Абсолютне відхилення,  + - | | Відносне відхилення,  % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/  2021 | 2023/  2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Середньомісячна заробітна плата на підприємстві | грн | 10400 | 11400 | 12000 | 1000 | 600 | 9,6 | 5,2 |
| Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу | грн | 1300 | 14200 | 15000 | 1200 | 800 | 9,2 | 5,6 |
| Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу | грн | 7800 | 8600 | 9000 | 800 | 400 | 10,2 | 4,7 |

Одним із найкращих критеріїв кадрової політики підприємства становить рівень плинності кадрів, який зображено у таблиці 2.10.

З даних таблиці 2.10 можна зробити наступні висновки:

1. Протягом 2022-2023 рр. кількість працівників збільшилася на 42,3 %, проте коефіцієнт їх прибуття знизився на 3,2 відсоткового пункту.
2. Кількість вибулих збільшилася на 84,6%, і коефіцієнт вибуття персоналу на 14,9 відсоткового пункту.
3. З причин скорочення штату не було звільнено жодного працівника.

Таблиця 2.10

Рух персоналу ТОВ «Стім» за 2021-2023 рр

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Абсолютне відхилення  +,- | | Відносне відхилення,  % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/  2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників | осіб | 23 | 26 | 37 | 3 | 11 | 13 | 42,3 |
| Прибуло (прийнято) | осіб | 15 | 17 | 23 | 2 | 6 | 13,3 | 35,3 |
| Коефіцієнт прибуття персоналу | % | 65,2 | 65,4 | 62,2 | 0,2 | -3,2 | - | - |
| Вибуло (вивільнення) | осіб | 14 | 13 | 24 | -1 | 11 | 7,1 | 84,6 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | % | 60,9 | 50,0 | 64,9 | -10,9 | 14,9 | - | - | |
| Вибуло з причини скорочення штату | осіб | - | - | - | - | - | - | - | |

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що аналіз кількісного та якісного складу працівників ТОВ «Стім» за період 2021-2023 рр. суттєво збільшився. Основну частку персоналу становлять особи 18-34 роки, переважно чоловіки. Високим є освітній рівень працівників. Матеріальна мотивація праці персоналу ТОВ «Стім» є стабільною. Плинність персоналу досить висока, проте вона пов’язаний із сезонними роботами.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів має велике значення у вирішенні певних проблем. До цих проблем відносять: неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці; плинність кадрів на підприємстві тощо.

Трудові ресурси – це промислово-виробничий персонал суб’єкта господарювання, який володіє певною освітою та кваліфікацією і вагомою складовою якого є робітники.

Отже можна оцінити повноту використання трудових ресурсів за кількістю відпрацьованих днів і годин, а також за ступенем використання фонду робочого період. Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня.

За даними таблиці 2.11 можна визначити цілодобові втрати на одного працівника; на всіх робітників.

Таблиця 2.11

Аналіз використання трудових ресурсів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Минулий рік 2022 | Звітній рік, 2023 | | Відхилення (+,-) | |
| план | факт | Від  минулого | Від плану |
| 1 | Середньорічна чисельність робітників, осіб | 26 | 31 | 37 | +11 | +6 |
| 2 | Відпрацьовано за рік одним робітником: |  |  |  |  |  |
|  | - днів; | 172 | 175 | 165 | -7 | -10 |
|  | - годин | 1370 | 1400 | 1287 | -83 | -113 |
| 3 | Середня тривалість робочого дня, годин | 8 | 8 | 7,8 | - | -0,02 |
| 4 | ФРЧ, тис. год | 35,3 | 43,4 | 47,6 | +12,3 | +4,2 |

Отже, проаналізувавши використання трудових ресурсів ми можемо побачити, що внутрішньозмінні втрати складають 10 днів на одного працівника та 1221 години на всіх працівників, а цілоденні втрати 2960 люд./год на всіх працівників.

Їх виникнення може бути через різні об’єктивні та суб’єктивні причини, не передбачені планом (захворювання працівників, травми, прогули, простоями через несправність обладнання та інші).

# Висновки до 2 розділу

# Запорукою розвитку сільськогосподарських підприємств є ефективне управління. Як відомо, Україна має один із найкращих потенціалів для розвитку сільського господарства у Європі. Однак, аби вести аграрний бізнес, потрібно на належному рівні володіти знаннями та навиками у сфері ефективного управління. Адже, на відміну від промислового, аграрне виробництво чутливе до багатьох незалежних від підприємця чинників – погодних умов, родючості ґрунту, епізоотичної ситуації тощо, тому методи підвищення ефективності підприємницької діяльності саме в агропромисловому виробництві не завжди відповідають законам розвитку промислової сфери [2].

# Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [1].

# Скорочення чисельності працівників сільськогосподарських підприємств, низька оплата праці, відсутність заходів з розвитку персоналу, значна його плинність – тільки окремі факти, що свідчать про недостатню увагу до управління персоналом. Заходи з управління персоналом мають підпорядковуватись меті та цілям діяльності підприємств поєднано з потребами й інтересами працівників. Їх налагодження з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу підвищить віддачу всіх наявних виробничих ресурсів і поліпшить соціально-економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств.

# Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Ці структури мають сприяти цілеспрямованому й ефективному управлінню персоналом і всією організацією через механізм взаємодії принципів і засобів управління.

# Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

# Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

# Управління - це доцільна праця, пов’язана з упорядковуванням множини доцільних операцій: спостереження, фіксування, зберігання, логічні перетворення, обчислювальні дії, оцінка варіантів дії, вибір найкращої програми дій, прийняття рішень, спрямованих на досягнення мети. Управляючий повинен бути професіоналом. Тому управління виробництвом це свідома творча діяльність, здійснювана спеціалістами, які мають професійну підготовку. Управління персоналом в організації включає в себе наступні функції:

# 1) планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;

# 2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;

# 3) відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;

# 4) визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;

# 5) профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;

# 6) навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи;

# 7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника;

# 8) підвищення, зниження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

# 9) підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

# Сучасне управління розглядає підприємницьку діяльність в сільськогосподарських підприємствах не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що відбуваються в її межах.

# Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів [3].

# РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Стім»

# 3.1. Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників

ТОВ «Стім» - це аграрне підприємство, яке потребує постійного розвитку. На сьогодня на ТОВ «Стім» працює майже 40 працівників. Їхня кількість коливається у зв’язку з сезонними роботами та тих хто працює за цивільно- правовою угодою.

Для того, щоб покращити процес навчання персоналу ТОВ «Стім» потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються.

В сучасних умовах можемо спостерігати високий приріст рівня освіти, культури, духовних цінностей у працівників. На ТОВ «Стім» спостерігаються несуттєві недоліки у всіх напрямках процесу управління персоналом.

Провівши детальний аналіз процесу управління персоналом на ТОВ «Стім», можна сказати, що на підприємстві є потреба у плануванні кадрової політики. Це питання є досить актуальним, оскільки забезпечує хорошу роботу персоналу, ефективність діяльності працівників, досягненню високих результатів. Більшість сучасних українських агрофірм досягли високого ступеня розвитку і висококваліфіковані робітники стали їх головним капіталом. Щоб утримати таких працівників, потрібно забезпечити якомога краще задоволення їх потреб.

На ТОВ «Стім» існують проблеми з підбору кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею хороших організаторів та фахівців, але й хибами в роботі з кадрами, невміння знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можна усунути запросивши відповідних людей, які працюють у напрямку психології, проведенню тренінгів та інших розвиваючих заходів. Будь-які вкладення у розвиток кадрів повернеться у більшому грошовому еквіваленті.

Процес адаптації проходить у перші тижні праці. Такий робітник не може працювати ефективно, оскільки він знайомиться з колегами по роботі, своїм робочим місцем, виробничим процесом. Працівникам, які тільки влаштувалися на роботу призначається наставник, який допомагає йому у всьому робочому процесі, навчає, передає навики та вміння. З цього можна зрозуміти що новий працівник та його наставник не можуть ефективно працювати для товариства. Тому для будь-якого підприємства важливо, щоб кадровий потік був мінімальний. Чим більше сталих працівників, тим більша ефективність виробництва.

Одним із важливих питань, яке заслуговує увагу зі сторони керівництва підприємства ТОВ «Стім» є навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Керівництво не намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу. Ті хто пройшов навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації дуже мало.

На думку автора, керівництво вважає це непотрібним фактором у розвитку та просуванні виробництва. Насамперед, працівники повинні проявляти ініціативу, тоді керівництво поставить це питання на обговорення і зможе надати всі можливості для розвитку персоналу. Після того, як приймуть рішення про удосконалення процесу навчання та атестації, керівництву необхідно створити умови сприятливі для навчання, оскільки від цього залежить продуктивність праці, економія матеріальних ресурсів тощо.

Дуже корисним та ефективним, як для працівників так і для підприємства буде давати можливість працівникам відвідувати професійні курси з метою підвищення знань персоналу ТОВ «Стім».

Отже, ми можемо запросити тренера, який допоможе працівникам досягнути кращих результатів в професії, а також розповість, як ефективно працювати для підприємства, отримувати більшу заробітну плату, підвищити свій кваліфікаційний рівень, за допомогою певних методів та способів економії чи розвитку.

Отже, ми пропонуємо запросити професійного тренера із тренінгової компанії «OVITTA», яке знаходиться у місті Тернопіль. Його послуги коштуватимуть 16000 грн за 6 занять, із групою працівників з кількістю 10 чоловік. На підприємстві є спеціальне приміщення для проведення нарад, в якому поміщається до 20 осіб, тому для проведення таких тренінгів оренда приміщення не знадобиться. Проведено наступні розрахунки.

Якщо підприємство буде проводити такі тренінги раз у квартал, тоді за рік витрати складуть 17000\*4=68 000 грн

Витрати на проживання у готелі «Золота підкова» та проїзд становитимуть 6000 грн. 6000\*4=24000 грн/рік

Повна вартість витрат впровадження моделі за рік складе 68000+24000=92000 грн

Відповідно до цього нововведення дохід становитиме 27600,0 тис. грн. Розраховано прибуток від реалізації нововведень (таблиця3.1):

Таблиця 3.1

Очікуваний прибуток ТОВ «Стім» від реалізації нововведень, тис. грн

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Попередній період 2024 | Очікуваний період  2024 | Абсолютне відхилення, +-  2024/2024 | Відносне відхилення,%  2024/2024 |
| Собівартість | 24437,5 | 24437,5 | 0 | 0 |
| Інші операційні витрати | 809,4 | 809,4 | 0 | 0 |
| Витрати на нововведення | - | 84,0 | +84,0 | - |
| Разом витрати | 25246,9 | 25330,9 | +84,0 | +0,33 |
| Дохід | 26281,8 | 27600,0 | +1318,2 | +5,01 |
| Прибуток | 1034,9 | 2269,1 | +1234,2 | +119,3 |

З таблиці 3.1 можна побачити, що дохід від реалізації нововведень становитиме 27600,0 тис. грн за відповідних витрат 25330,9 тис. грн, тоді можна зробити висновок, що прибуток від реалізації впровадження нововведення буде рівний 2269,1 тис. грн.

Порівняємо ефективність впровадження нововведень в порівнянні з минулим періодом. Економічна ефективність минулого періоду становитиме:

Еф=Доходи-Витрати (3.1)

Або Еф2024=26281,8-25246,9=1034,9 тис. грн , Еф2024=26281,8/25246,9=1,04

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Отже, від впровадження нововведення очікується збільшення прибутку порівняно з 2023 роком на 1234,2 тис. грн (або 119,3%). Норма рентабельності збільшиться на 4,8% (8,9%-4,1%) в порівнянні з 2023 роком. Отже, можна зробити висновок, що від впровадження нововведення підприємство буде розвиватися та отримувати більший прибуток.

Для підприємства ТОВ «Стім» можна порекомендувати метод ротації кадрів. Це означає, що працівника переміщають на іншу посаду для самостійного отримання нових знань. Але в такому методі є свої недоліки, оскільки продуктивність праці зменшиться при переміщені робітника з однієї посади на іншу. Проте з другої сторони, ротація слугує певним стимулом працівника до роботи, тому що після освоєння нових знань він може отримати підвищення кваліфікації.

Для керівників відділів також можуть проводитися певні семінари чи тренінги. Вони зможуть підвищити свій кваліфікаційний рівень, отримати нові знання, ідеї для ефективної роботи на підприємстві. Саме керівники підприємства повинні систематично проходити курси, тренінги, навчання, брати участь в ділових переговорах семінарах на регіональному та державному рівнях. Така тенденція на ТОВ «Стім» присутня. Керівники дуже часто відвідують різноманітні курси, семінари та беруть участь в ділових переговорах на регіональному та державному рівнях.

Отже, використавши професійні курси для покращення процесу управління персоналом з метою покращення знань працівників можна віднести:

1. Професійне навчання працівників за рахунок підприємства: семінари, професійні курси, тренінги.

2. Отримання знань за допомогою методу ротації кадрів, що може підвищити мотивацію працівників до роботи.

# 3.2. Розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу

Мотивація персоналу являє собою процес організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних засобів та методів, що стимулюють до виконання завдань поставлених менеджерами підприємства. Основою мотиваційного механізму являються особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності.

Управлінська модель є цілісною системою внутрішніх та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [29].

Матеріальні та нематеріальні цінності є основою стимулювання праці. Мотивація працівників здійснюється відповідно до потреб підприємства. Основне завдання підприємства – побудова ефективної мотиваційної системи.

Індикатори неефективної мотивації [30,31,32]:

- спад продуктивності персоналу;

- різниця між працівниками з різними ступенями ефективності – відсутня;

- низька оплати праці відносно галузевого ринку;

- відсутність методів заохочення та покарання;

- система оплати залежить тільки від думки начальника;

- висока плинність кадрів.

Основні перешкоди і фактори припинення мотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [31]:

- немає певних критеріїв оцінювання результатів діяльності;

- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу;

- ігнорування ідей та ініціативи;

- відсутність відношення до підприємства;

- відсутність відчуття досягнень;

- відсутність змін у статусі співробітника;

- відсутність різноманітності в роботі.

На думку автора, керівництво ТОВ «Стім» має проблеми з стимулюванням працівників, оскільки єдиною мотивацією є премії деяким працівникам, вкінці року. Вони вважають що цього достатньо для утримання працівників на робочому місці. Проте з вище проведених результатів ми можемо побачити, що плинність персоналу досить висока, тому підприємство повинно переглянути свою позицію, щодо стимулювання праці працівників.

Мотиваційна система на ТОВ «Стім» є неефективною та потребує вдосконалення. Зараз підприємство знаходиться у гіршому становищі ніж попередні роки, тому не може дозволити собі підняти заробітну плату працівників. Але існує безліч інших, не менш важливих мотиваційних методів, які також допомагають у підвищенні зацікавленості персоналу до продуктивної праці.

Методи стимулювання праці працівників повинні підбиратися відповідно до вікових груп (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Основні мотиватори вікових груп

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вікова групи 18- 30 роки | | | | | |
| Високий заробіток | Різноманітність | | Креативність | | Цікава та перспективна робота |
| Вікова групи 30-40 років | | | | | |
| Високий заробіток | | Прагнення до досягнень | | Самовдосконалення | |
| Вікова група 40-65 років | | | | | |
| Високий заробіток | | Соціальні контакти | | Визнання заслуг | |

Дуже багато методів стимулювання персоналу, можна знайти та запозичити в інших країн. Наприклад, у Великій Британії користується популярністю метод дарування цінних подарунків найкращим працівникам.

На мою думку, найкращим стимулюванням буде грошова винагорода за рахунок премій, доплат тощо.

Розрахуємо зміну фонду оплати праці відповідно до нової системи мотивування ТОВ «Стім»:

Відповідно до законодавства працівники отримують заробітну плату 5200 грн. Обов’язкове відрахування 22% на фонд оплати праці:

5200\*22%=1144 грн

На підприємстві працює 37 працівників. Проте підприємство працює по сезонах, в середньому 6 місяців на рік. Відповідно до цього фонд оплати праці становить:

(5200+5200\*0,22)\*37\*6=1408368 грн/рік

Відповідно до запропонованої системи стимулювання плануються доплати кожному працівникові в розмірі 1500 грн на місяць. Витрати на премії складуть:

(1500+1500\*0,22)\*37\*6=406260 грн /рік

В загальному фонд оплати праці від покращення системи мотивування становитиме:

1408368+406260=1814628 грн

У зв’язку з нестабільною ситуацією в країні, ростом курсу валют та цін очікується збільшення цін на продукцію ТОВ «Стім». Відповідно до цього ми очікуємо зростання доходу до 28402,9 тис. грн. Очікуваний результат від впровадження покращеної системи мотивування зображено в таблиці 3.3.

Відповідно до реалізації нової системи мотивування працівників на підприємстві ТОВ «Стім» дохід збільшиться на 8,07%, але при збільшені витрат на 4,0% відповідно до цього прибуток зросте на 107,8%.

Рентабельність від реалізації системи мотивування:

2150,8/26252,1\*100%=8,2%

В порівнянні з минулим роком очікується збільшення рентабельності на 4,1% (рентабельність у 2023 році становила 4.1%).

Отже, проаналізувавши ці показники можна дійти до висновку, що прибуток від реалізації системи мотивування ТОВ «Стім» зросте на 1115,9 тис. грн порівнянні з минулим періодом (або 107,8%). Відповідно до цього рентабельність збільшиться на 4,1%, що є хорошою тенденцією і говорить про те, що реалізація системи мотивування приведе до хороших змін на підприємстві.

Таблиця 3.3

Очікуваний результат від удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників на ТОВ «Стім», тис. грн

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Попередній період 2024 р. | Очікуваний період 2024 р. | Абсолютне відхилення, +- 2024/2024 | Відносне відхилення,% 2024/2024 |
| Собівартість | 24437,5 | 24437,5 | 0 | 0 |
| Фонд оплати праці | 809,4 | 1814,6 | +1005,2 | +124,2 |
| Разом витрати | 25246,9 | 26252,1 | +1005,2 | +4,0 |
| Дохід | 26281,8 | 28402,9 | +1683,6 | +8,07 |
| Прибуток | 1034,9 | 2150,8 | +1115,9 | +107,8 |

Існує інша пропозиція – зміни у кількісному складі працівників ТОВ «Стім». Пропонується зменшити кількість працівників до 27 осіб. Оскільки зменшився кількісний склад працівників пропонуємо збільшити заробітну плату працівників до 6000 грн.

Розрахуємо фонд оплати праці:

(6000+6000\*0,22)\*27\*6=1185,8 тис. грн

Від реалізації продукції собівартістю в 24437,5 тис. грн очікується дохід в розмірі 27315,2 тис. грн. Розрахуємо зміну прибутку від зміни кількісного складу працівників (таблиця 3.4).

Отже, прибуток збільшиться на 657 тис. грн (або 63,5%) в порівнянні з минулим роком.

Таблиця 3.4

Зміна прибутку від зміни кількісного складу працівників ТОВ «Стім», тис. грн

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Попередній період 2023 | Очікуваний період 2024 | Абсолютне відхилення, +- 2024/2023 | Відносне відхилення,% 2024/2023 |
| Собівартість | 24437,5 | 24437,5 | 0 | 0 |
| Кількість працюючих | 37 | 27 | -10 | -27,0 |
| Фонд оплати праці | 809,4 | 1185,8 | +376,4 | +46,5 |
| Разом витрати | 25246,9 | 25623,3 | +376,4 | +1,5 |
| Дохід | 26281,8 | 27315,2 | +1033,4 | +3,9 |
| Прибуток | 1034,9 | 1691,9 | +657 | +63,5 |

Рентабельність становитиме 1691,9/25623,3\*100%=6,6%

Отже, із проведених вище розрахунків можна зробити висновок, відповідно до скорочення кількісного складу працівників на 10 осіб, бачимо що дохід підприємства збільшився на 1033,4 тис. грн, відповідно до цього прибуток підприємства збільшився на 657 тис. грн. Рентабельність в порівнянні з минулим роком зросте на 2,5%.

Порівняємо дві запропоновані пропозиції за рахунок покращення системи мотивування працівників та змін в кількісному складі працюючих (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика запропонованих пропозицій, тис.грн

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 1 пропозиція | 2 пропозиція | Абсолютне відхилення, +- |
| Разом витрати | 26252,1 | 25623,3 | -628,8 |
| Дохід | 28402,9 | 27315,2 | -1087,7 |
| Прибуток | 2150,8 | 1691,9 | -458,9 |
| Норма рентабельності | 8,2 | 6,6 | -1,6 |

Отже, з вище проведеного порівняння у таблиці 3.5, ми можемо зробити висновок, що витрати на впровадження першої пропозиції більші ніж у другої пропозиції на 628,8 тис. грн. Дохід на впровадження першої пропозиції становить 28402,9 тис. грн, а другої 27315,2 тис. грн, їхня різниця становитиме 1087,7 тис. грн. Прибуток першої пропозиції буде більший ніж другої пропозиції на 458,9 тис. грн, а рентабельність відповідно на 1,6%. Тому впровадження удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників буде кращим варіантом для підприємства ТОВ «Стім» , ніж зміни в кількісному складі працюючих.

Для підприємства можна запропонувати також найпоширеніші нематеріальні способи мотивації працівників.

1. Привселюдна похвала за виконання певної роботи чи за хороші ідеї – дає велику мотивацію працювати і надалі ефективно; відчуття гордості та впевненості.

2. Письмове або усне привітання з нагоди свят, дня народження – мотивує працівника, оскільки таким способом керівник дає зрозуміти, що він цього працівника помічає і поважає.

3. «Найкращий працівник місяця/кварталу/року» - це може бути привселюдна похвала або на найвиднішому місці зробити стенд для найкращих працівників і це буде додавати мотивації на ще кращу роботу.

4. Підтримка робітників – допомога в вирішенні будь-яких питань, стимулюватиме працівника краще працювати та поважати керівника.

Отже, з вище проведених розрахунків можемо зробити висновок, що мотивування працівників є важливим для ТОВ «Стім». Завдяки мотивації працівники краще проявляють свої здібності та знання, а це покращує роботу підприємства. Для стимулювання праці працівників ми запропонували дві пропозиції: удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників та зміни в кількісному складі працюючих. Ці дві пропозиції покращили б роботу підприємства, проте перша пропозиція принесла би підприємству більший прибуток, а отже кращі результати роботи персоналу.

3.3. Введення нової посади та покращення етичної поведінки працівників ТОВ «Стім»

Відділ персоналу зосереджений на роботі з усіма людьми, які працюють на підприємстві. Організація ефективної роботи персоналу відображається на роботі всього підприємства. Відділ персоналу започатковує культуру та розвиток, тому що його носієм є людина.

На підприємстві ТОВ «Стім» не має відділу персоналу. Усіма питаннями, які пов’язані з персоналом займається директор підприємства. Дуже часто він стикається з неправильним підбором кадрів, розподілом персоналу та невиконанням обов’язків.

Розвиток відділу персоналу організаційно повинен базуватися на динамічній зміні [34]:

- функцій, прав, обов’язків, працівників відділу;

- цілей;

- структури відділу;

- чисельності працівників;

- відношення з іншими відділами підприємства.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе [35,36]:

1. Підвищення ролі самоуправління.

2. Налагодження відносин лідера та колективу.

3. Підвищення якості організації управління праці.

4. Етика в діловому спілкуванні.

Щоб вирішити вище сказані проблеми, ми пропонуємо створити посаду заступник директора по персоналу.

Отже, щоб створити посаду заступник директора по персоналу підприємству потрібно виділити приміщення, закупити певні товари та знайти працівника. Зробимо відповідні розрахунки витрат при створенні посади (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження посади для ТОВ «Стім»

|  |  |
| --- | --- |
| Види робіт | Вартість, грн |
| Комп’ютер | 15000 |
| Стіл | 1000 |
| Комп’ютерне крісло | 1500 |
| Ремонт приміщення | 6000 |
| Канцтовари | 1000 |
| Принтер | 9000 |
| Разом | 33500 |

Загалом витрати на створити посаду заступник директора по персоналу становитимуть 33500 грн.

Відповідно до цього нововведення очікуваний дохід становитиме 27902,4 тис. грн. Розрахуємо очікуваний прибуток від реалізації нововведень (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Очікуваний прибуток ТОВ «Стім» від реалізації посади заступника директора по персоналу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Попередній період, 2023 тис. грн | Очікуваний період, 2024 тис. грн | Абсолютне відхилення, +- 2024/2023 | Відносне відхилення,% 2024/2023 |
| Собівартість | 24437,5 | 24437,5 | 0 | 0 |
| Кількість працюючих | 37 | 38 | +1 | +2,7 |
| Фонд оплати праці | 809,4 | 1446,4 | +637 | +78,7 |
| Витрати на нововведення | - | 33,5 | +33,5 | - |
| Разом витрати | 25246,9 | 25917,4 | +670,5 | +2,7 |
| Дохід | 26281,8 | 27902,4 | +1620,6 | +6,1 |
| Прибуток | 1034,9 | 1985,0 | +950,1 | +91,8 |

З таблиці 3.7 бачимо що дохід від реалізації нововведень становитиме 27902,4 тис. грн за відповідних витрат 25917,4 тис. грн, тоді можна зробити висновок що прибуток від реалізації впровадження нововведення буде рівний 1985,0 тис. грн.

Отже, можна порівняти, ці 4 пропозиції в таблиці 3.8 та дізнатися, яка із них буде найкращою для впровадження на підприємстві ТОВ «Стім».

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика запропонованих пропозицій на ТОВ «Стім» в очікуваному періоді, тис. грн

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Минулий рік 2023 рік | 1 пропозиція  Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників | 2 пропозиція  Покращення системи мотивування працівників | 3 пропозиція  Зміни кількісного складу працівників | 4 пропозиція  Створення посади |
| Собівартість | 24437,5 | 24437,5 | 24437,5 | 24437,5 | 24437,5 |
| Витрати на впровадження пропозиції | - | 84,0 | 1814,6 | 1185,8 | 1479,9 |
| Витрати | 25246,9 | 25330,9 | 26252,1 | 25623,3 | 25917,4 |
| Дохід | 26281,8 | 27600,0 | 28402,9 | 27315,2 | 27902,4 |
| Прибуток | 1034,9 | 2269,1 | 2150,8 | 1691,9 | 1985,0 |
| Рентабельність | 4,1 | 8,9 | 8,2 | 6,6 | 7,7 |
| Економічний ефект | 1,04 | 1,08 | - | - | - |

Порівнюючи усі чотири пропозиції в таблиці 3.8 можемо побачити, що найкращою для впровадження буде перша пропозиція, оскільки витрати на впровадження найнижчі, а рентабельність, прибуток та економічний ефект найвищі.

Також для підприємства буде важливою етична поведінка кожного працівника. Етична поведінка є важливим завданням менеджера по управлінні персоналом, тому що від цього залежить репутація підприємства. Працівники повинні дотримуватися правил та норм етики. Це допоможе покращити ділові комунікації між працівниками.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні − це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність та простота. Поведінка працівників при виконанні їх професійних обов’язків визначається правилами ділового етикету. Серед цих правил є групи норм, які регламентують відносини між менеджером та персоналом. До них відносяться форми привітання; правила ведення ділової розмови; етичні норми службового спілкування з працівниками під час виробничих ситуацій.

Етикет керівника – це форма прояву уваги до підлеглого працівника, а також прояв поваги до його гідності [37].

Для забезпечення ТОВ «Стім» молодими працівниками і зменшити витрати на пошук персоналу пропоную налагодити систему співпраці з університетами, коледжами Тернопільщини пов’язаними з аграрною сферою. Сторонами виступають студенти першого курсу, який поступив в університет/коледж на денну/заочну форми навчання; вищий навчальний заклад; ТОВ «Стім».

Умови співпраці полягають у наступному: можливість студента проходити стажування в період літніх або зимових канікул на посаді відповідній до його спеціальності. Термін стажування становитиме один календарний місяць. За цей період студент має можливість та повинен ознайомитися зі специфікою підприємства і допомагати виконувати обов’язки працівнику за яким він був прикріплений.

Проаналізувавши соціально-психологічну ситуацію та організацію комунікацій, я зрозуміла що усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру ТОВ «Стім» за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об’єднаних у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Менеджер повинен періодично посилювати організаційну культуру за допомогою запровадження фундаментальних цінностей (патріотизм, свобода, переживання, добро, зло, істина, любов, почуття життя, цінність). Цінності визначають наявність достатньої професійної та особистої культури у підприємства. Менеджер повинен показувати своє ставлення у формах виступів, заяв, перебування на робочому місті, що свідчатиме про його цікавість до організаційних цінностей товариства [38].

Менеджер повинен присвячувати певний свій час та звертати увагу на повсякденне життя працівників в розумних рамках, контролювати процес дотримання правил ТОВ «Стім». При виникненні несподіваних ситуацій вносити поправки в організаційну поведінку. Також обов’язковим для менеджера повинно бути особисте привітання кожного працівника з днем народження та основними прийнятими святами.

Якщо працівники будуть розуміти значення організаційної культури, а дії керівників будуть відповідати цінностям, тоді розвиток культури підприємства буде сприятливим.

Організаційна культура формується у процесі спілкування, тому її носієм виступає персонал. У результаті цих процесів виробилися власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. За цим усім менеджер не тільки спостерігає, а й аналізує, контролює, оцінює, для відтворення загальної культури працівниками під час розподілу обов’язків. Щоб працівники дотримувалися своїх ролей варто встановити винагороду, яка може мати нематеріальну цінність. Елементи організаційної культури постійно покращуються, зміни відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності.

Значення таких цінностей як: стабільність, здатність до компромісу, творчість, орієнтація на потреби, розкриття особистості, передбачуваність постійно зростає. Узагальнивши основу культури ТОВ «Стім» було виділено:

- дотримання чинних норм, правил та стандартів;

- виконання обов’язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування;

- чесність у ставленні до суб’єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Отже, можемо зробити висновок, що при створенні посади заступника директора по персоналу прибуток збільшиться на 91,8%, норма рентабельності становитиме 5,0%, що на 0,9% більша ніж минулого року, тому це хороша пропозиція при якій підприємство буде розвиватися.

Висновок до 3 розділу

У сучасних умовах нестабільної кон'юнктури ринку праці основними складовими управління трудовими ресурсами, зокрема керівниками різних ланок управління і спеціалістами, в сільськогосподарських підприємствах мають бути:

- планування, підбір, розстановка (переміщення) кадрів,

- оцінка кандидатів на робочі місця;

- формування системи мотивації праці;

- аналіз та оцінка результатів трудової діяльності;

- адаптація персоналу і підвищення його кваліфікації.

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів).

У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв’язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв’язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв’язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв’язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [5].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

1) суб’єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об’єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб’єкта стан;

2) об’єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб’єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об’єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв’язки, тобто інформація для суб’єкта про результативність керівного впливу і зміни в об’єкті.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках. Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Важливим напрямом підвищення якості персоналу сільськогосподарських підприємств є формування «корпоративного духу» підприємства. Для цього в кожного працівника слід виховати почуття унікальності підприємства, в якому він працює. Це почуття співзвучне з почуттям патріотизму. Воно проявляється в розумінні того, що ніхто інший, крім нас, не може краще виконувати ті функції, які ми виконуємо: забезпечення споживачів тими видами продукції, які ми виробляємо. Це породжує такі глибокі почуття, як важливість твоєї праці, гордість за те, що виконуєш виняткову місію. Кожен працівник з плинністю часу вливається в робочу атмосферу і показує нижчі показники праці, ніж тоді, як його прийняли на роботу.

Для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці. Основним завданням формування системи мотивації праці, якщо виходити з точки зору соціології, є створення такого стану схильності чи готовності, наміру людей, який би викликав їх намір ефективно і з задоволенням працювати. На жаль, у сільському господарстві надзвичайно низький рівень трудової мотивації через те, що заплата вже давно втратила роль основного стимулюючого фактора.

Аналіз та оцінка результатів трудової діяльності необхідна для визначення ефективності використання персоналу. Це дозволяє здійснювати контроль за цим процесом з метою прийняття керівництвом рішення про перегляд розміру заробітної плати (підвищення, зниження) та кар'єрного зростання. Для претендентів на постійну роботу доцільно застосовувати випробувальний термін перебування на тій чи іншій посаді , що дає змогу детальніше вивчити та оцінити якості фахівця і по завершенню його або зарахувати на підприємство або відмовити в працевлаштуванні.

Висновок про придатність кандидата на основі оцінки його якостей дають працівник кадрової служби і безпосередній керівник структурного підрозділу, де планується використання нового працівника. Саме вони і мають нести персональну відповідальність за результати оцінки.

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Для характеристики системи управління людськими ресурсами функцією організованої системи вважається забезпечення цілісності її структури і підтримання форми функціонування відповідно до програми. Функцією організованої системи часто вважають забезпечення цілісності її структури та підтримання програмної форми діяльності. У цьому сенсі управління є атрибутом певного типу системи (під системою розуміють сукупність структурно поділених, взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють певну єдність з новими інтегративними характеристиками, що не зводяться до суми характеристик окремих елементів.

У загальному вигляді управління будь-якою системою можна виразити як виявлення (через передачу командної інформації по прямих каналах зв'язку) впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему. Таким чином, канал зворотного зв'язку забезпечує керуючі підсистеми інформацією про свій стан. Крім того, ці підсистеми також мають інформаційний зв'язок із зовнішнім середовищем. Підсистеми контролю та управління, канали прямого та зворотного зв'язку, а також зовнішнє середовище складають систему управління [5].

Таким чином, основними складовими системи управління є:

1) суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, який виконує управлінські функції і впливає на об'єкт з метою переведення йоговбажаний для суб'єкта новий стан;

2) об'єкт управління, тобто об'єкт, на який здійснюється управлінський вплив і який є об'єктом управлінського впливу;

3) суб'єкт управління, який виконує управлінські функції і на який спрямовано управлінський вплив;

4) об'єкт управління, який функціонує і є об'єктом уваги суб'єкта;

5) управлінський вплив, тобто сукупність цілеспрямованих організаційних розпоряджень, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягається реальна зміна його стану;

6) зворотний зв'язок, тобто результативність управлінського впливу і зміни в об'єкті, про що суб'єкт отримує інформація для об'єкта щодо.

Часто керівники зосереджуються на таких питаннях, як фінанси, виробництво, логістика та збут, і не приділяють достатньої уваги людським ресурсам, які гарантують роботу компанії в усіх сферах. Розвиток людських ресурсів покликаний підвищити потенціал і продуктивність робочої сили. Йдеться про підвищення компетентності персоналу, оволодіння передовими методами роботи та навичками, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, підвищення прибутковості, збільшення вартості компанії та зміцнення її позицій на ринку. Важливою частиною підвищення якості сільськогосподарських працівників є формування «корпоративного духу» в компанії. Для цього у кожного працівника необхідно розвинути відчуття унікальності компанії, в якій він працює. Це почуття збігається з патріотизмом. Воно проявляється в розумінні того, що ніхто, крім нас, не може краще виконувати ті функції, які ми виконуємо: забезпечувати споживачів продукцією, яку ми виробляємо. Це створює глибоке відчуття важливості своєї роботи та гордість за виконання місії досконалості. З часом кожен працівник інтегрується в робоче середовище і працює на нижчому рівні, ніж тоді, коли його вперше прийняли на роботу. Для того, щоб персонал працював більш ефективно, необхідно застосовувати механізми стимулювання трудової мотивації. З соціологічної точки зору, основним завданням при формуванні систем мотивації праці є створення у людей стану схильності, готовності та наміру, що робить їх ефективними та охочими до роботи.

На жаль, рівень трудової мотивації в сільському господарстві вкрай низький. Це пов'язано з тим, що заробітна плата вже давно втратила свою роль основного мотивуючого фактору. Аналіз та оцінка результатів праці необхідні для визначення ефективності використання людських ресурсів. Цим процесом можна керувати, щоб приймати рішення про перегляд заробітної плати (збільшення або зменшення) та кар'єрний розвиток. Кандидатам, які бажають претендувати на постійну роботу, доцільно пропонувати випробувальний термін для певних посад. Це дозволяє більш детально вивчити та оцінити кваліфікацію фахівця, а після закінчення випробувального терміну прийняти рішення про прийняття на роботу або про відмову кандидату.

Висновки про придатність на основі оцінки кваліфікації кандидата роблять працівник кадрової служби та особа, безпосередньо відповідальна за структурний підрозділ, в якому буде працювати новий працівник. Вони повинні нести персональну відповідальність за результати оцінки. Таким чином, компанія повинна постійно вчитися і адаптуватися до нових технологій і методик. Це може призвести до підвищення ефективності та покращення умов праці для працівників, що, в свою чергу, може вплинути на продуктивність. Саме тому компанії можуть отримати перевагу на ринку поставок над своїми конкурентами, постійно оновлюючи своє обладнання та адаптуючись до новітніх бізнес-технологій. У часи економічної кризи компанії піддаються постійній конкуренції і повинні постійно стежити за вдосконаленням своїх систем управління компанією, щоб максимізувати прибуток.

Управління людськими ресурсами – забезпечення ефективності трудової діяльності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства за допомогою економічних, організаційних, соціальних та психологічних методів. Людські ресурси - це сукупність працівників підприємства з певними особистими якостями, сформована під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей підприємства. Хороші результати діяльності підприємства залежать від використання живої робочої сили. Це пов'язано з тим, що робоча сила створюється людиною для задоволення власних потреб.

Багато українських сільськогосподарських підприємств зазнали значного розвитку, і сьогодні висококваліфіковані працівники є їхнім основним капіталом. Ці працівники є особливими, і замінити їх майже неможливо. Керівництво намагається створити максимально комфортні умови для їхньої роботи та задоволення всіх інших потреб. Тому особливої уваги зараз потребує розробка нових підходів до управління людськими ресурсами в агровиробництві.

Американська, європейська та японська моделі відрізняються за своїми методами, мотивацією та впливом на персонал. В Україні не існує специфічної моделі управління людськими ресурсами. Керівникам вітчизняних компаній необхідно переглянути існуючі системи управління персоналом. Замість того, щоб запозичувати досвід інших країн, краще розробити власну модель управління персоналом, враховуючи свої традиції, досвід та навички. Товариство з обмеженою відповідальністю «Стім» є сільськогосподарським підприємством, яке не завжди є високоприбутковим, але й не є збитковим. Компанія має високу плинність кадрів через сезонну роботу. З основних фінансово-економічних показників можна зробити висновок, що підприємство розвивається. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає. Кількісний та якісний склад працівників акціонерного товариства «Стім» значно збільшився в період з 2021 по 2023 рік. Більшість працівників віком від 18 до 34 років, переважно чоловіки. Рівень професійної підготовки працівників є високим. Матеріальна мотивація персоналу в акціонерному товаристві «Степ» є стабільною. З метою підвищення ефективності роботи працівників пропонується впровадження професійного розвитку людських ресурсів, що, як очікується, збільшить прибуток на 1 234,2 тис. грн (119,3%) порівняно з 2023 роком. Рентабельність прибутку збільшиться на 5,8% (9,9% - 4,1%) порівняно з 2023 роком.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження інновацій дозволить компанії розвиватися та генерувати більше прибутку. Мотивація працівників є важливою для товариства з обмеженою відповідальністю. Завдяки підвищенню мотивації працівники можуть краще використовувати свої здібності та знання, що, в свою чергу, покращує результати діяльності компанії.

Для того, щоб стимулювати роботу працівників, ми зробили дві пропозиції: вдосконалити процес управління людськими ресурсами шляхом покращення системи мотивації працівників та змінити кількість працівників. Хоча ці дві пропозиції покращать результати діяльності компанії, перша пропозиція принесе більше вигоди компанії, що, в свою чергу, покращить результати діяльності її працівників. Вартість реалізації першої пропозиції на 628,8 тис. грн. вища, ніж другої. Дохід від реалізації першої пропозиції становить 28402,9 тис. грн., а другої - 27315,2 тис. грн., тобто різниця становить 1087,7 тис. грн. Прибуток першої пропозиції на 458,9 тис. грн вищий за прибуток другої пропозиції, а рентабельність кожної з них вища на 1,6%.

Таким чином, впровадження процесів управління персоналом з удосконаленою системою мотивації працівників є кращим варіантом для компанії ТОВ «Стім», ніж зміна чисельності працівників. Важливість організаційної культури є невід'ємною частиною компанії. Якщо працівники розуміють її важливість, а поведінка менеджерів відповідає їхнім цінностям, розвиток культури компанії буде сприятливим. Зі створенням посади заступника керівника з персоналу очікується збільшення прибутку компанії на 950,1 тис. грн (91,8%) порівняно з 2023 роком. Рентабельність прибутку збільшиться на 3,6% (7,7% - 4,1%) порівняно з минулим роком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко А. Оплата праці в сільському господарстві: стан, тенденції, причини // Аграрна економіка. 2014. Т. 7. № 1-2. С. 65-72.

2. Бабенко А.Г. Особливості відтворення трудового потенціалу в аграрному секторі України /Г. Бабенко, О.О. Васильєва // Україна: аспекти праці. 2012. № 5. С. 38-45.

3. Безус П.І. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації //Економіка та держава. 2018. №1. С.66-69.

4. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. //Ефективна економіка. 2016. №6. Режим доступу до журналу: http:www.economy.nayka.com.ua.

5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. Ірпінь : Перун, 2007. 1736 с.

6. Гайдуцький П. Зростання економіки і добробуту людей: пошук оптимальних пропорцій. // Урядовий кур’єр. 2007. № 66 (13 квітня). С. 5.

7. Герасименко Ю.В. Мотиваційний складник налагодження партнерських відносин із персоналом як внутрішніми стейкхолдерами підприємства / Герасименко Ю.В. //Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 19. С. 138-145.

8. Григор’єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор’єв // Робота сьогодні. 2015. № 5. С. 32-34.

9. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. //Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192- 196.

10. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування 99 ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2015. С. 42-50.

11. Данилевська І.В. Мотивація праці в теорії аграрного менеджменту /Данилевська І.В., Фіщук Н.Ю.// Науковий вісник НУБІП України. Серія: економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. №244. С.229-236.

12. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-інформ. 2013. № 7. С.341-349.

13. Дієсперов В. С. Оплата сільськогосподарської праці / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. 2012. № 9. С. 76-83. \

14. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія / В.С. Дієсперов. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.

15. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. 2013. № 6. С. 8-19.

16. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. К., 2013. С. 476-481.

17. Жибак М.М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах / М.М. Жибак //Агросвіт. 2017. №5. С.10-15.

18. Ільчук О.М. Державна підтримка сільського господарства в Україні / О. М. Ільчук Економіка АПК. 2019. №2. C. 93-98.

19. Кепко В.М. Удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях /В.М.Кепко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №4(28). 2014. С 202-206.

20. Киш Л.М. Порівняльний аналіз продуктивність праці управлінського персоналу /Киш Л.М., Поліхун В.М.// Причорноморські економічні студії. 2017. № 13-2. С. 94-99.

21. Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК /Л.М.Киш //Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Випуск 2 (30). С.27-37.

22. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. //Маркетинг 100 і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.

23. Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. //Формування ринкових відносин в Україні. 2019. Вип. 7-8. С. 68-74.

24. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. // Персонал. 2022. №8. С. 14-19.

25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2019. 337с.

26. Корольова К. Взаємозв’язок мотивації і рівня професійних досягнень. // Персонал. 2018. №2. С.50 - 55.

27. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики. // Персонал. 2021. №5. С. 3-12.

28. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2021. 308 с.

29. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. //Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Випуск 4 (32). С.46-57.

30. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. // Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: http:www.economy.nayka.com.ua

31. Мазур В.А., Н.В. Германюк, Р.В. Дмитрук. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. //Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Випуск (29). С.7-20.

32. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства //Актуальні проблеми економіки. 2015. №1. С. 126-135.

33. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань // Економіка АПК. 2022. № 7. С.97-104.

34. Малік М.Й., В.А.Мамчур. Самозайнятість та розвиток несільськогосподарського підприємництва на селі.//Економіка АПК. 2019. №4. 101 C.39-52.

35. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 248 с.

36. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб’єктів господарювання з позицій економічної безпеки. БІЗНЕСІНФОРМ №10. 2021.

37. Молдаван Л., Бородіна О, Юрчишин В., Пасхавер Б. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку. // Дзеркало тижня. 2022. № 26 (806).

38. Моніторинг показників заробітної плати, Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: //www.mlsp.gov.ua

39. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці // Україна: аспекти праці. 2019. № 3. С. 38-42.

40. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2019 р. 275 с.

41. Нестерович А. Аналіз мотиваційного процесу у сільськогосподарських підприємствах. // Аграрна економіка. 2015. Т. 8. № 3-4. С.64-73.

42. Осіпова А.Ю. Проблеми ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості Вінниччини в умовах глобалізації конкуренції. //Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Випуск № 1 (48) Том 2. С.124- 131.

43. Речка К.М.Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. //Економіка та держава. 2018. №3. С.67-71. 45. Рябоконь В.П. Кадри села: проблеми формування і закріплення.// Економіка АПК. 2020. № 5. С. 115-119.

45. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. //Економіка АПК. 2019.№. C. 64-72. 102 47.

46. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. [Електронний ресурс] / М.В. Семикіна. КНТУ, 2019. Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\_17\_econ/stat\_ 17/70/pdf

47. Сільське господарство України. Статистичний збірник за 2022 рік / За ред. О.М. Прокопенко. К.: Державна служба статистики України, 2023. 360 с.

48. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. К.: Довіра, 2020. 1018 с.

49. Ткачук В.А. Сучасний стан і тенденції розвитку аграрного ринку праці. //Економіка АПК. 2019.№7. C. 6-13.

50. Чавичалов І.І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. //Економіка та держава. 2018. №1. С.97-101.

51. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр.К.: ПАРАПАН, 2023. 322 с.

52. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. //Економіка АПК. 2018. №2. С.49-55.

53. Чорний Г.М, Міщенко І.А., Файчук О.М.. Альтернативний аналіз класифікацій загальних управлінських функцій. // Бізнес-інформ. 2021. № 3. С. 378.

54. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія. К. : ІАЕ, 2015. 102 с.

55. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm>

56. Шишкіна О.О. Значення соціального партнерства у забезпеченні гідної праці в Україні. // Регіональна економіка. 2021. №1(83). С.106-113. 59. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі.// Економіка АПК. 2010. № 4. С. 118-120.