

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Спеціальність 073 Менеджмент

Управління персоналом та його удосконалення в ДП

«Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Одеського району Одеської області

здобувачка вищої освіти **Дерменжі Валерія Володимирівна**

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Телічко Наталія Александрівна

Рецензент: кандидат технічних наук,

доцент кафедри менеджменту і
маркетингу

Одеської державної академії будівництва
та архітектури

Ширяєва Наталія Юріївна

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри

менеджменту, д.е.н., професор

Г.М. Запша

« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Г.М. Запша**
«_____» _____ **202_ р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Дерменжі Валерії Володимирівні

1. Тема роботи: *«Управління персоналом та його удосконалення в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області»,*

науковий керівник роботи: *к.е.н., доцент Телічко Н.А.*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «28» серпня 2022 року №34-з.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 червня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження: кваліфікаційної роботи є система управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства та підходи до її формування і розвитку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу;
- вивчити сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві;
- дослідити методики оцінки персоналу підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- надати оцінку системи управління персоналом підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- раціоналізувати заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення продуктивності праці працівників підприємства;
- надати рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених та науковців щодо визначення сутності поняття «управління персоналом»; Етапи процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства; Головна мета та цілі управління персоналом; Схема взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства; Ієрархія компетенцій персоналу сучасного підприємства; Модель стратегічного підходу щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства з метою реалізації його конкурентних переваг; Механізм системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства; Система методів управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві; Системи оплати праці та гарантій, компенсацій і пільг; Основні завдання мотивації персоналу підприємства; Види мотивації; Прояви матеріального стимулювання на сільськогосподарському підприємстві; Залежність між мотивацією та діяльністю підприємства; Методи соціологічних досліджень з управління підприємством; Психологічні методи управління персоналом; Психологічні методи управління персоналом; Комплекс оцінок мотивації персоналу підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційну структуру управління ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Основні економічні показники діяльності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.; Показники ринкової активності підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.; Показники чисельності персоналу та його використання; Показники структури персоналу підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Характеристика персоналу за якісним складом; Система управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Елементи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Методи управління персоналом на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Оплата праці працівників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р.;

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Процес удосконалення системи управління персоналом підприємства;. Проблеми в управлінні персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Механізм управління персоналом для ДП «Експериментальна

база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Таблиця робіт користувачів у виробництві з CRM системою; Таблиця робіт користувачів менеджерів з CRM системою; Основні положення створення «Банку ідей» в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Показники ефективності навчання персоналу в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Оцінка ефективності тренінгової програми; Видатки з фінансування проекту щодо удосконалення системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Результати оцінки ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»; Порівняння результатів діяльності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за рахунок удосконалення кадрової політики.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 25 серпня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	19.08.22 – 25.08.22	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.08.22 – 15.12.22	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	15.12.22 – 05.01.23	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.01.23 – 15.03.23	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.03.23 – 22.05.23	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.23 – 26.05.23	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	26.05.23– 31.05.23	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	1.06.23 – 10.06.23	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.23– 12.06.23	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.23	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	15. 06.23 – 16.06.23	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20. 06.23 – 21.06.23	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.23 – 23.06.23	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	27.06.23 – 28.06.23	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ В.В. Дерменжі

Науковий керівник: _____ Н.А. Телічко

РЕФЕРАТ

Дерменжі В. В. Управління персоналом та його удосконалення в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства напряду впливає на його організаційний та економічний стан, а також ефективність діяльності в цілому. Науково-практичне обґрунтування проблем управління персоналом сільськогосподарського підприємства може бути реалізовано в дослідженні його сутності, підходів формування та методик оцінки його ефективності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно змінюються і тому вимагає подальших досліджень задля пошуку нових методик та методів щодо удосконалення управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом підприємств, обґрунтування теоретичних та організаційних положень щодо методів та методик ефективного управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких питань:

- дослідити концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу;
- вивчити сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві;
- дослідити методики оцінки персоналу підприємства;
- надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- надати оцінку системи управління персоналом підприємства;
- раціоналізувати заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення продуктивності праці працівників підприємства;
- надати рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства та підходи до її формування і розвитку.

Методи дослідження. під час проведення дослідження були використані теоретичні методи, задля розкриття концептуальних підходів щодо визначення сутності та структури управління персоналу; методи економічного й статистичного аналізу для проведення аналізу кадрового

потенціалу сільськогосподарського підприємства, графічні та економіко-соціологічні для надання оцінки системи управління персоналом підприємства та проіведення оцінки рівня ефективності системи управління персоналом, логічні методи, при формулюванні загальних висновків за проведеним дослідженням.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві; подальшого розвитку набула методика підвищення продуктивності праці працівників ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області; надано рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

У першому розділі «Теоретично-методичні підходи щодо управління персоналом підприємства» досліджено концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу; вивчено сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві; досліджено методики оцінки персоналу підприємства.

У другому розділі «Аналіз управління персоналом ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області»: надано загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського підприємства; проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства; надано оцінку системи управління персоналом підприємства.

У третьому розділі «Інтеграційні заходи реорганізації системи управління персоналом ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС»» Одеського району Одеської області» раціоналізовано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві; запропоновано шляхи підвищення продуктивності праці працівників підприємства; надано рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 83 сторінки, 23 таблиці, 16 рисунків, додатків. Перелік посилань нараховує 73 найменування.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, механізм управління персоналом, оцінка персоналу, кадровий потенціал, сільськогосподарське підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу	6
1.2. Сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві	18
1.3. Методики оцінки персоналу підприємства	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	39
2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	51
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства	56
РОЗДІЛ 3. ІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАХОДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС»	63
3.1. Раціоналізація заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві	63
3.2. Підвищення продуктивності праці працівників підприємства	68
3.3. Впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства	73
ВИСНОВОК	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства напряду впливає на його організаційний та економічний стан, а також ефективність діяльності вцілому. Науково-практичне обґрунтування проблем управління персоналом сільськогосподарського підприємства може бути реалізовано в дослідженні його сутності, підходів формування та методик оцінки його ефективності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно змінюються і тому вимагає подальших досліджень задля пошуку нових методик та методів щодо удосконалення управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві.

Крім того, система управління персоналом стає однією з важливих складових у загальному менеджменті в будь-якому підприємстві, яка набирає своєї значущості завдяки всеосяжному впливу співробітників майже по всіх видах та напрямках діяльності підприємства тому, що робітники приймають безпосередню участь в його кінцевих результатах. Завдяки управлінським рішенням щодо управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві може бути реалізовано підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності діяльності в усіх його структурних підрозділах. Завдяки створенню таких умов матиме найбільший прояв взаємозв'язку та взаємозалежності системи управління персоналом в підприємстві та його загального менеджменту. Така взаємозалежність та взаємозв'язок є достатньо високими і тому вимагає посилення дослідження різних підходів та концепцій щодо управління персоналом з урахуванням впливу загальних тенденцій розвитку загального менеджменту, що й обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання роботи Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом підприємств, обґрунтування

теоретичних та організаційних положень щодо методів та методик ефективного управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких питань:

- дослідити концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу;
- вивчити сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві;
- дослідити методики оцінки персоналу підприємства;
- надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- надати оцінку системи управління персоналом підприємства;
- раціоналізувати заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення продуктивності праці працівників підприємства;
- надати рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства та підходи до її формування і розвитку.

Методи дослідження – під час проведення дослідження були використані теоретичні методи, задля розкриття концептуальних підходів щодо визначення сутності та структури управління персоналу; методи економічного й статистичного аналізу для проведення аналізу кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства, графічні та економіко-соціологічні для надання оцінки системи управління персоналом підприємства та проіведення оцінки рівня ефективності системи управління

персоналом, логічні методи, при формулюванні загальних висновків за проведеним дослідженням.

Інформаційне забезпечення. Для проведення дослідження було використано дані з інформаційних джерел науково-методичної літератури, а також з публікацій, що було опубліковано в періодичних виданнях згідно теми кваліфікованої роботи, дані фінансової звітності з дослідженого сільськогосподарського підприємства, а також бази статистичних даних, нормативно-правових і власні спостереження.

Практична значущість роботи полягає в розробці заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві; подальшого розвитку набула методика підвищення продуктивності праці працівників ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГП-НЦНС» Одеського району Одеської області; надано рекомендації щодо впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу

Для визначення сутності управління персоналом нам необхідно з початку визначитися з об'єктом управління. Для цього нам необхідно розглянути визначення поняття «персонал».

Під поняттям «персонал» слід розуміти повний особистий склад найнятих робітників підприємства. Частина робітників, яка перебуває в штаті підприємства, називають кадрами.

Також існують інші терміни, які характеризують персонал підприємства це: «людські ресурси», «персонал» і «кадри» підприємства [1, с. 89].

На ринку праці, до людських ресурсів відносять частину населення працездатного віку, яка формується на базі віку, фізичних, освітніх якостей і може відповідати різним сферам діяльності. Взагалі людський ресурс поділяють на реальні (які на даний час працюють) та потенційні (які повинні бути задіяними в майбутньому). Людські ресурси є об'єктом управління як на макро- (у державі, галузі, регіоні), так і на мікро-рівні, тобто на підприємстві [2].

Управління людськими ресурсами є найбільш цінним активом будь-якого підприємства чи організації, який вимагає стратегічного та цілісного підходу в управлінні тому, що саме людський ресурс вносить найбільший вклад у досягнення цілей підприємства [3].

В різних країнах світу значення поняття «людські ресурси» є різним. Так, розумінні щодо цього терміну американських вчених, суттєво відрізняється від тлумачення західноєвропейськими вченими. Людські

ресурси як складова ділової організації підприємства вважається є одним з найважливіших ресурсів його успішного функціонування та розвитку, як фактор ефективності та зростання підприємства вони є засобом досягнення стратегічних цілей [4, 5], або як найважливіша можливість встановити більшого рівня раціонального планування, організації та реалізації управлінських рішень в загальній організаційній структурі управління підприємством де вони вважаються джерелом невикористаних резервів [6].

Деякі вчені [7], взагалі вважають, що поняття «людські ресурси» повинне характеризувати лише механістичний підхід до робітників. Такий підхід мав місце в першій половині XX століття, однак сьогодні це визначення взагалі втратило актуальність, а управління людськими ресурсами набуло особистого рівня і перешло в окремий розділ менеджменту – управління персоналом.

Із зазначеного вище, можна виділити сутність поняття «персонал», якій більше підходить для використання на рівні підприємства. Відтак цей термін визначає найманих працівників, які працюють за наймом, і мають певний набір навичок і компетенцій, які необхідні для займаної ними посади, згідно штатного розкладу. Трудові відносини з роботодавцем, як правило, оформляються за трудовою угодою або договором.

Тому надалі доцільним є розгляд різних підходів вчених та науковців щодо визначення сутності поняття «управління персоналом» (табл.1.1.).

Після проведеного дослідження сутності поняття «управління персоналом» ми можемо зазначити, що у кожному із наведених вище визначень автори мають своє бачення сутності цього поняття. Але все ж таки спробуємо розділити ці підходи на декілько категорій і поділити їх по групах: діяльнісний, процесний, комплексний та системні підходи. На підставі досліджених нами визначень щодо сутності поняття «управління персоналом», спробуємо надати власне його визначення.

Таблиця 1.1 - Підходи вчених та науковців щодо визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Федулова Л. І. [12]	відносить його до теоретико-прикладної науки, яка займається формуванням організаційних та управлінських горизонтів працівників, вивчає можливості їх ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, а також культуру їх ділового спілкування, задля забезпечення їхньої соціальної компетентності
Дроб'язко Л. В. [9], Крушельницька Я. В. [10], Кириченко О. А. [11]	вважають його цілеспрямованою діяльністю управлінців та фахівців формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, до якої входить розробка концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів, формування системи управління персоналом підприємства для досягнення його цілей
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [39, с. 31]	системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [40, с. 303–307.], Ф.І. Хміль [44, с. 91]	як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності)
В.І. Дериховська [41, с. 343]	стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях
Храмов В. О. [13], Бовтрук А.П. [43, с. 45]	сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
Янковська Л.А. [42, с. 6]	ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства

Складено автором

А саме, ми вважаємо що управління персоналом – є комплексною системою організаційно-економічних, правових, адміністративних, управлінських та особистісних методів впливу на персонал, а також способів, заходів та факторів, які застосовуються для його управління на підприємстві задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості

такого підприємства. Причому ефективність управління персоналом повністю залежить від системи її управління, яку обрало керівництво підприємства.

Отже ми можемо виділити 3 основні напрями щодо класифікації управління персоналом на підприємстві:

- 1) по відношенню до факторів праці, як до джерела доходу;
- 2) по створенню простору для діяльності окремого працівника, задля внесення його особистого вкладу до загальної справи;
- 3) за інтегральною соціальною політикою, яка вносить корективи в загальну політику підприємства.

Управління персоналом це складний багатогранний процес, який має свої специфічні особливості та закономірності і є складовим компонентом управління підприємством.

Однак між принципами управління персоналом та принципами побудови системи управління персоналом є деякі відмінності.

Якщо ми говоримо про принципи управління персоналом, то до них можна віднести набір правил, основних положень та норм, які є необхідними для виконання керівниками та спеціалістами їх обов'язків в процесі управління персоналом на підприємстві. Дані принципи базуються на виконанні вимог діючих економічних законів. [45].

Тобто управління персоналом повинно ґрунтуватися на наступних принципах:

- науковості, демократичному централізмі, плановірності, єдності розпоряджень;
- поєднанні одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійному, функціональному і цільовому управлінні;
- контролем щодо виконання управлінських рішень.

Управління персоналом – є скоординованою системою заходів з формування та ефективного використання сукупних трудових ресурсів та потенціалу робітників на підприємстві [44, с. 21].

Сучасні умови управління персоналом підприємств включають в себе взаємопов'язані етапи (рис.1.1).

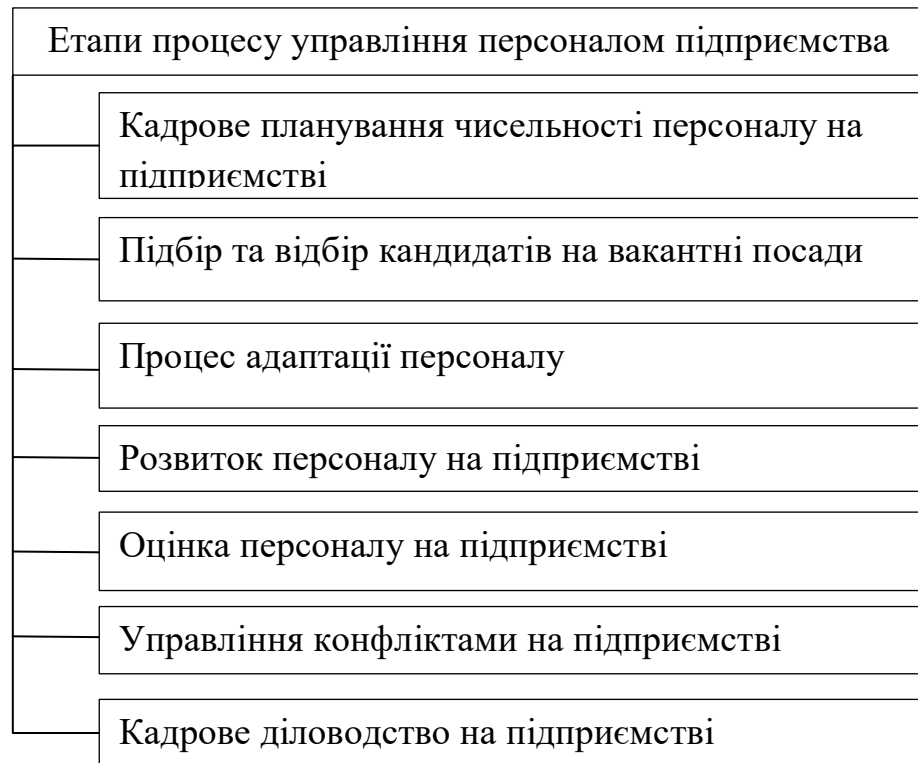


Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Розроблено автором за [46]

Складовими процесу формування системи управління персоналом на підприємстві є:

- розробка методології щодо управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробка технологій управління персоналом на підприємстві.

В основі концепції управління персоналом на підприємстві закладається підвищення значущості ролі особистості працівників, володіння ними мотиваційними установками, вмінням формування та направлення своїх навичок та компетенцій згідно із завданнями, поставленими перед ними на досягнення головних цілей підприємства.

Тобто головною метою концепції управління персоналом на підприємстві є створення такої системи управління персоналом, яка повинна ґрунтуватися, в своїй основі, не тільки на адміністративних методах, а і з

застосуванням економічних стимулів і соціальних гарантій, які будуть зорієнтовані на зближення інтересів працівників з головними цілями підприємства щодо досягнення високого рівня продуктивності праці, підвищенні ефективності його виробництва із одержанням високих економічних результатів діяльності такого підприємства.

Відповідно в основу формування та розробки концепції управління персоналом на підприємстві повинно бути покладено:

- розробку принципів, напрямів і методів управління персоналом підприємства;
- проведення робіт зі співробітниками на всіх рівнях стратегічного управління та планування підприємства;
- впровадження новітніх методів, систем навчання співробітників та підвищення їх кваліфікації;
- розробку та впровадження скоординованої єдиної тарифної політики та оплати праці;
- розробку економічних стимулів з соціальними гарантіями на підприємстві;
- розробку заходів з соціального партнерства співробітників та підприємства.

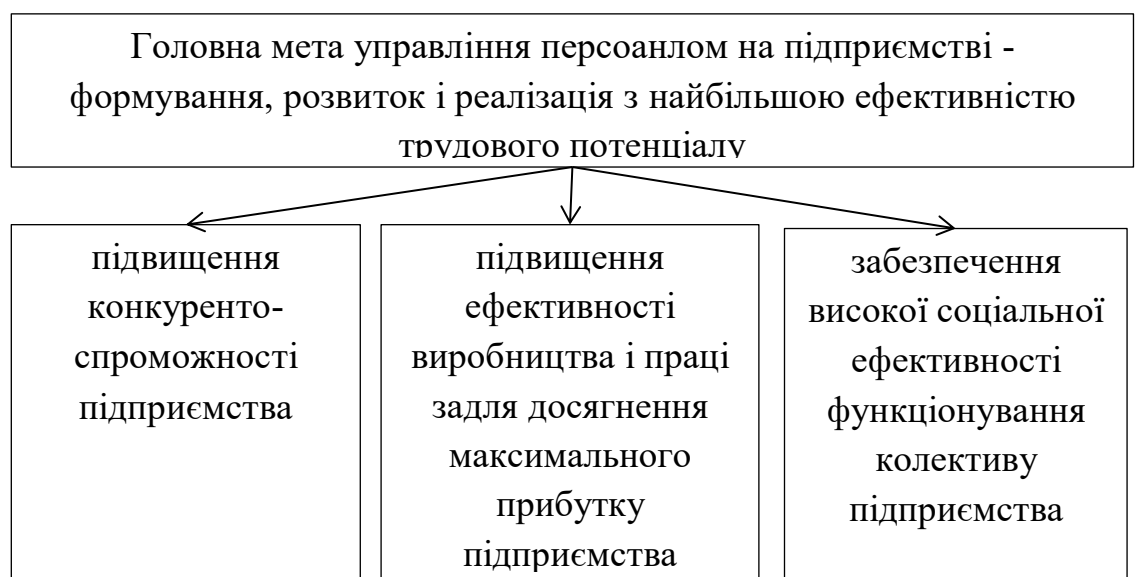


Рисунок 1.2 - Головна мета та цілі управління персоналом

Побудовано автором за [47; 48]

Тобто до головної мети управління персоналом можна віднести виконання функцій загального управління, що має прояв у забезпеченні сільськогосподарського підприємства достатньою кількістю працівників, які будуть відповідати всім необхідним вимогам, а також забезпечення їхньої професійної та соціальної адаптації (рис. 1.2)[47; 48].

Структуру персоналу можна визначити через склад структурних підрозділів системи управління персоналом на підприємстві з переліком робочих посад, місць, розміру посадових окладів та фонду заробітної плати.

Схема взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства наведена на рис. 1.3.

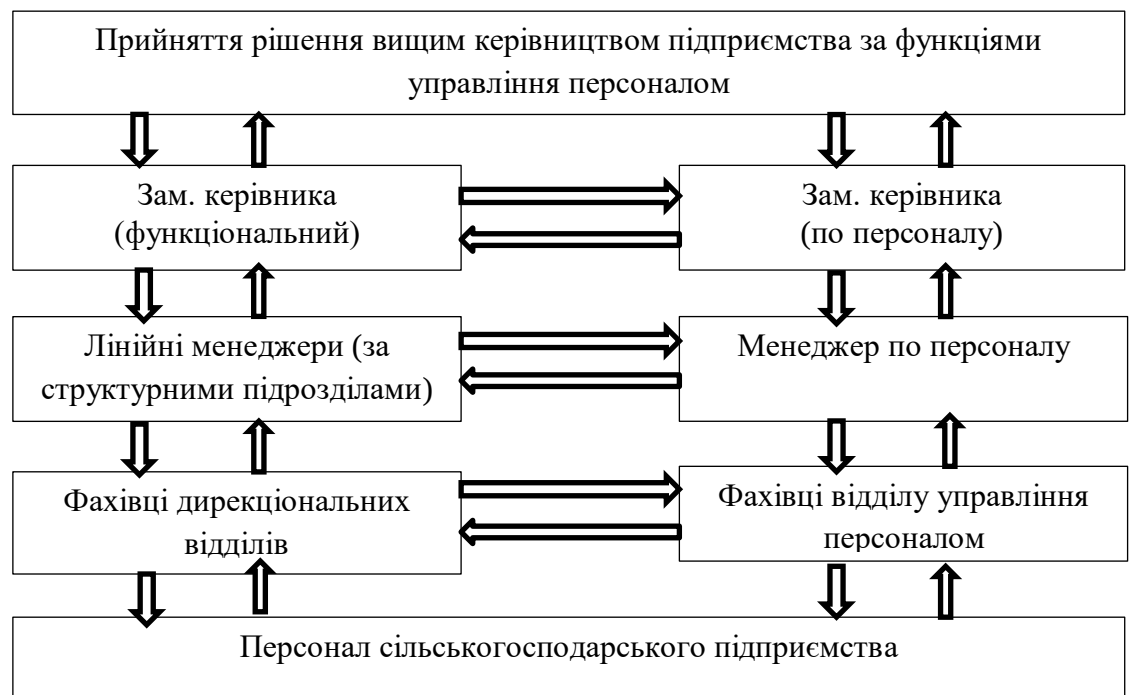


Рисунок 1.3 - Схема взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Побудовано за [49]

Умовно організаційну структуру управління персоналом на підприємстві можна поділити на наступні підсистеми (структури):

- організаційну структура, за якою визначається склад персоналу відповідно до структурних підрозділів підприємства;
- функціональну структура, за якою відображаються функції управління персоналом підприємства;

- компетентно-правову структуру, яка характеризує персонал з його компетентною легальною участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства;
- соціальну структуру, яка характеризує трудовий колектив з точки зору соціальних показників (статі, віку, професії та кваліфікації, національності, освіти тощо).

Найбільш інерційною підсистемою управління персоналом підприємства, з наведених вище, є організаційна структура управління персоналом, яка має відповідати прийнятому порядку організації управління персоналом на підприємстві.

За організаційною структурою визначається підпорядкованість завдання, посади, повноваження чи відповідальність співробітників відділу персоналу, за якими повинна здійснюватись управлінська діяльність на сільськогосподарському підприємстві.

Тобто, ми вважаємо, що організаційна структура управління персоналом підприємства є системою зв'язків і відносин, які виникають (або можуть зникнути) під час процесу виробничої діяльності, між існуючою чи створюваною (зникаючою) ланкою в системі управління персоналом, або трудовим колективом, або ступеню розвитку цієї системи, у відповідності із завданнями визначеної стратегії розвитку в загальному управлінні сільськогосподарського підприємства [50].

Таким чином, відстежується прямий взаємозв'язок між компетенціями персоналу підприємства та його стратегічними цілями та основними бізнес-процесами, і формування компетенцій у співробітників є майже неможливим без їх знання.

Показником структури персоналу на підприємстві є співвідношення кожної категорії співробітників до загальної кількості робітників. Питому вагу певної категорії в системі управління персоналом на підприємстві визначають виходячи з особливостей кожної окремої галузі. Крім того,

структуру персоналу також можна розглядати окремо навіть для кожного відділу, а також на основі статі, віку, освіти, професії тощо.

Персонал компанії можна розглядати за різними критеріями. Ступінь володіння особою будь-якої професії чи спеціальності визначається присвоєнням відповідної кваліфікації. Рівень кваліфікації робітників характеризується оцінками, за якими їм потім і буде присвоєно певний рівень категорії у відповідності від підтвердження ними теоретичної та практичної бази підготування. У спеціалістів та службовців рівень кваліфікації визначається на основі рівня спеціальної освіти з подальшим його коригуванням за результатами проведених поточних атестацій. Фахівці поділяються на кваліфікаційні категорії: спеціалісти 1, 2, 3 категорії та жодної категорії.

Ієрархія компетенцій персоналу сучасного підприємства наведено на рис. 1.4.

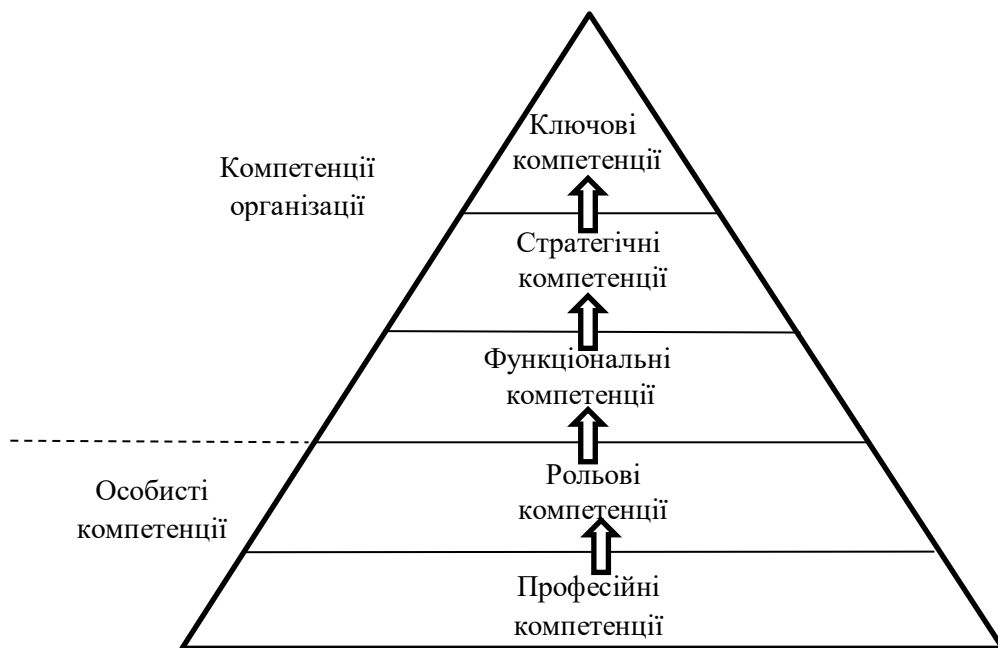


Рисунок 1.4 - Ієрархія компетенцій персоналу сучасного підприємства
Побудовано за [51, с. 27]

Компетенції персоналу можуть знайти своє втілення або у конкретному результаті діяльності підприємства, або у його нематеріальних активах (за умови уможливлення їх вартісної оцінки чи перетворення на об'єкти інтелектуальної власності). Тобто, у практичному втіленні

компетенції підприємства можуть створювати основу його інтелектуального капіталу.

В свою чергу, інтелектуальний капітал може бути перетвореним на реальне джерело ділового успіху підприємства під час його використання в контексті його бізнес-цілей та спрямованим на реалізацію головної стратегії підприємства. Саме стратегічний підхід щодо інтелектуального капіталу підприємства може надати цілісність і результативність системи в якій він формується та використовується. Модель стратегічного підходу щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства з метою реалізації його конкурентних переваг наведено на рис 1.5.

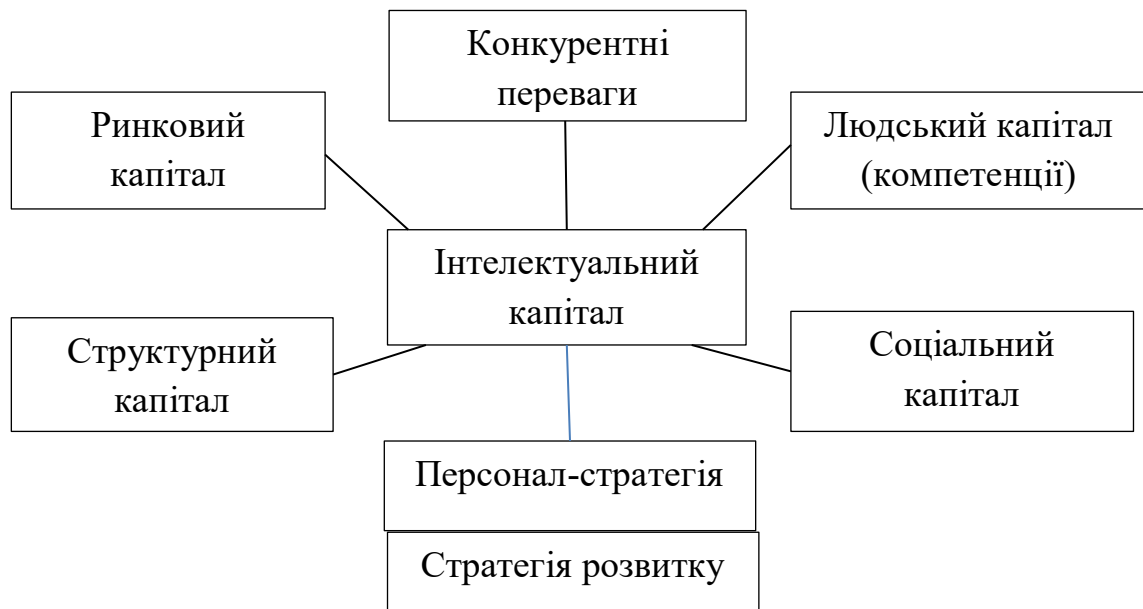


Рисунок 1.5 - Модель стратегічного підходу щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства з метою реалізації його конкурентних переваг

Побудовано за [52].

Особливістю запропонованої моделі полягає у сучасному підході щодо організації інтелектуального капіталу на підприємстві, який має бути основним засобом у реалізації стратегій його розвитку та досягненні стійкої конкурентної переваги на ринку. Як ми зазначали раніше, носіям

інтелектуального капіталу є людина (співробітник), а ефективність управління нею (ним) залежить від адекватної персональної стратегії. За урахування специфіки застосування інноваційних підходів у праці та специфічних компетенцій інтелектуальних працівників управління, формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства, то його впровадження необхідно будувати за принциповою відміною від адміністративного менеджменту. До внутрішні джерел руху інтелектуального капіталу можна віднести суперечність його базових складових, діалектичної суперечності людського та соціального капіталу. На рівні особистості вони можуть взаємодіяти як різні компетенції: з одного боку, вони стосуються здатності особистості до творчої натхненної праці, а з іншого, мають прояв у здатності щодо встановлювання соціальних зв'язків та вибудованні соціальної мережі [52].

Управління персоналом має багато складових: кадрову політику, регулювання взаємин у команді, соціальні та психологічні аспекти. Ключовим моментом є визначення шляхів підвищення продуктивності праці, стимулювання творчої ініціативи та підвищення мотивації працівників.

В залежності від видів діяльності підприємств, теоретичних основ щодо формування та сутності наданих характеристик механізму управління персоналомом, а також для підвищення ефективності роботи сільськогосподарського підприємства, нами пропонується використання наступного механізму управління персоналом (рис. 1.6) [53].

Отже, управління персоналом підприємства є багатогранним і дуже складним процесом тому, як він має свої особливі властивості та закономірності формування, повинен мати окрім системного характеру і завершеності (на підставі комплексного вирішення кадрових проблем) також і впровадження нових й удосконалених практичних форм і методів у своїй роботі.



Рисунок 1.6 - Механізм системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Складено за [53]

Задля підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві необхідно провести аналіз з урахуванням специфічних кризових умов військового стану та ринкової економіки в Україні. Причому величезне значення майже для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, існує розробка методик оцінки управління

персоналом, які надають змогу здійснити оцінку реальної ситуації на сільськогосподарському підприємстві відносно сфери управління персоналом, проявити слабкість позицій з наданням рекомендації відносно підвищення рівня ефективності на сільськогосподарському підприємстві.

Таким чином, ефективна робота з управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві полягає у наявності висококваліфікованого персоналу, а правильний розподіл його функціоналу та обов'язку в системі управління, в значній мірі має залежати і формуватися під впливом зовнішнього та внутрішнього ряду факторів, за спрможною системою управління персоналом та використання різних методів з її управління.

Встановлено, що управління персоналом сільськогосподарського підприємства - це діяльність, яка повинна враховувати потреби, здібності, знання, вміння та досвід, щоб ефективно використовувати потенціал персоналу та забезпечувати систематичний та організаційний вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальні заходів, що підвищить продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Тому, система управління персоналом, якщо вона є ефективною має бути одним з визначальних напрямків у підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

1.2. Сучасні методи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві

В управлінні персоналом, на нашу думку метод є сукупністю організаційно-технічних засобів, соціально-економічних стимулів та психолого-педагогічних способів впливу на людей у досягненні високих особистих і виробничих цілей при збереженні високого рівня якості та продуктивності праці. Саме за допомогою різних методів і прийомів складаються прогнози та бюджети розвитку компанії, складаються

довгострокові та оперативні плани управління виробництвом, реалізуються процедури відбору, набору та використання робочої сили,

Тобто, методи управління персоналом - це сукупність методів підприємства та поводження з людьми на виробництві, внаслідок чого була б досягнута реалізація внутрішніх здібностей кожного з них окремо і, отже, максимальна ефективність їх самих та їх груп.

На практиці управління персоналом можна здійснювати за допомогою науково-розроблених методів, які є сукупністю певних прийомів та процедур щодо підготовки та прийняття управлінських рішень, а також організації і контролю щодо їх виконання на підприємстві.

В управлінні персоналом застосовуються різноманітні методи, в залежності від характеру поставлених завдань. Так, за принципом проведення системного аналізу щодо управлінської діяльності виділяють 4 групи методів у відповідності з етапами управлінського процесу:

- методи підготовки рішень;
- методи прийняття рішень;
- методи організації процесу;
- методи контролю за виконанням управлінських рішень [54, С. 74].

За традиційною класифікацією методів управління персоналом їх можна поділити за їх змістом і спрямованістю на [34, с.114]:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі) – сприяють формуванню структури органів управління, підбору і розміщенню виробничих кадрів; розробці певного положення, посадової інструкції та стандарту щодо діяльності підприємства;
- економічні – що застосовуються при техніко-економічному аналізі; техніко-економічному обґрунтуванні та плануванні; матеріальному стимулюванні; економічному нормуванні та розробці нормативів;
- соціально-психологічні методи – використовують при проведенні соціального аналізу в колективах; соціальному плануванні; соціальному розвитку колективів; психологічному впливі на співробітників.

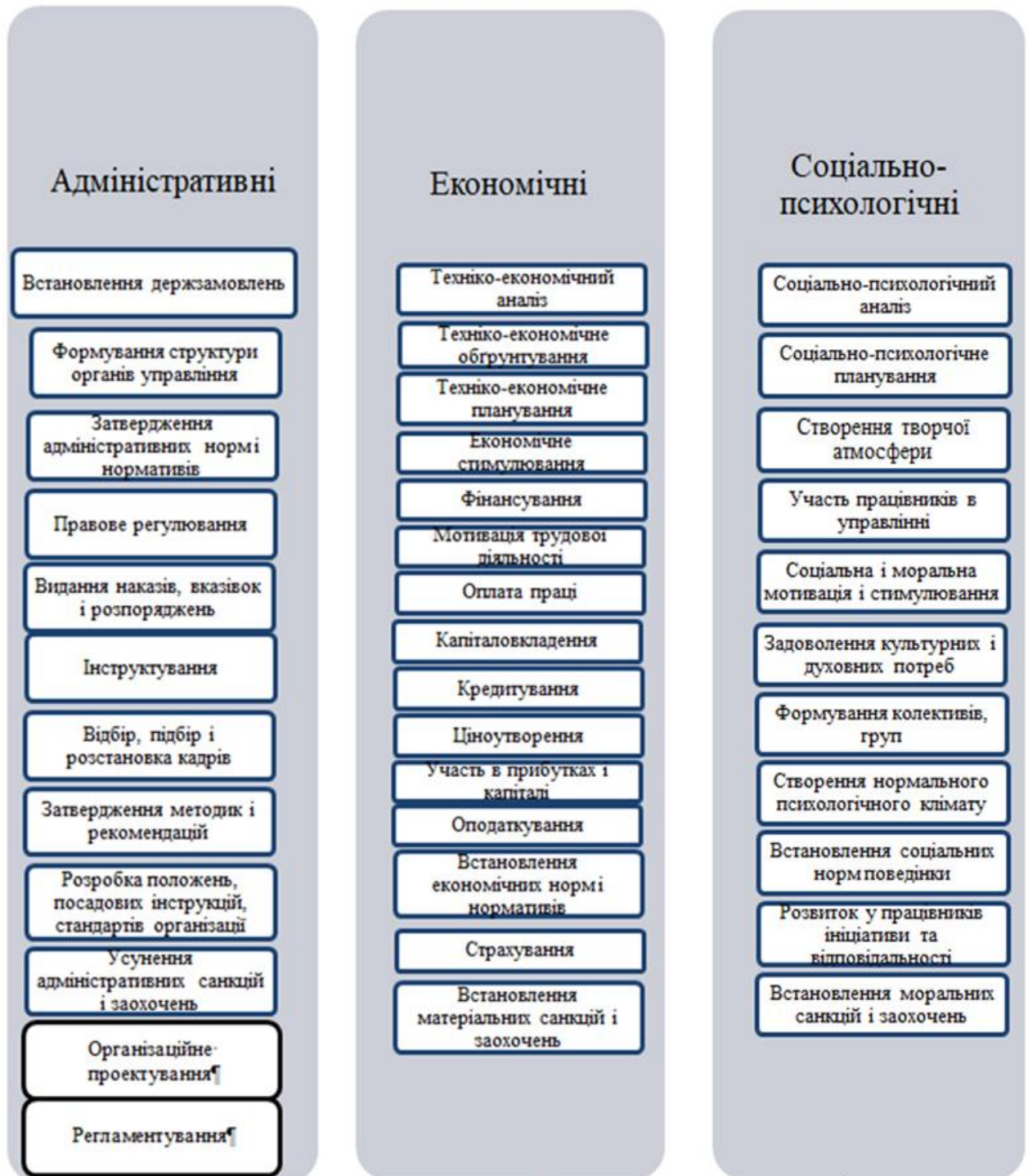


Рисунок 1.7 - Система методів управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві
побудовано за [27, С. 89; 28]

За характером впливу на виконавців також можна виділити методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу: адміністративні та матеріального і морального стимулювання роботи співробітників [55, С. 34].

Під час проведення процесів управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах зазвичай є необхідним використання цілеспрямованого впливу на виробничий персонал чи персонального впливу на окремих робітників, з боку управлінців, для отримання необхідних запланованих результатів в діяльності такого підприємства.

Для цього з боку науки та практики існує вже вироблені інструменти щодо аналізу та оцінки стану діючої на підприємстві системи управління персоналом, її організаційної побудови, з обґрунтуванням методів реалізації та впровадження нових типів систем – методів та принципів перебудови існуючої системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві, особливості якої наведені на рис. 1.7 [27; 28].

При застосуванні адміністративних методів управління персоналом використовуються її основні постулати такі, як влада, дисципліна та покарання. В історії таку систему методів управління визначають як «метод батога». Для адміністративних методів характерним є безпосередній вплив з боку керуючої системи на об'єкт управління, при чому для кожного акту чи розпорядження є обов'язковим його виконання з боку співробітників, а якщо вони залишаються невиконаними до них може бути застосовано систему адміністративних штрафів.

Таким чином, за допомогою адміністративних методів керівництво може здійснювати вплив не тільки на мотиви співробітників, а і на їх відповідальність, обов'язковість, свідому потребу з трудової дисципліни, потребу працювати в одному конкретному підприємстві на одному місці.

До основних завдань даної групи методів можна віднести підтримку трудової дисципліни в колективі з чітким визначенням поставлених завдань для забезпечення ефективної роботи співробітників та організаційного процесу управління в цілому на підприємстві.

Базуванням адміністративних методів управління персоналом на підприємстві є наступні системи [34, с.115]:

- законодавча система України (складається з державних законів, постанов, інструкцій тощо);
- нормативна система (яка базується на документах, які приймаються вищими структурами управління (складається зі стандартів, методів, інструкцій та положень);
- планово-програмної системи за якою формуються завдання, які можуть розробляти самі різні організації та установи (система є спрямованою на досягнення підприємством певних поліпшень в його діяльності);
- оперативно-управлінська система, яка формується в середині підприємства (складається з розпоряджень, санкцій, заохочень).

Щодо нормування, воно передбачає велику кількість нормативів для всієї організації, а також у галузі управління персоналом. Таких як норми праці (категорії, ставки, шкали премій); організаційні та управлінські нормативи (внутрішні регламенти, розпорядок оформлення найму, звільнення, переведення, відрядження).

Розпорядчі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, контроль за дотриманням вимог внутрішніх нормативних документів та підтримання заданих параметрів системи контролю за допомогою безпосереднього адміністративного регулювання.

Адміністративні методи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві мають ряд переваг [34]:

- 1) Об'єднання волі менеджерів задля досягненні спільної мети;
- 2) Не потребують великого обсягу матеріальних затрат;
- 3) Можуть бути застосовані задля оперативного досягнення загаданих цілей та швидкого реагування щодо змін та впливу зовнішнього середовища.

В сучасних умовах ринкової економіки, економічні методи відіграють одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом - це сукупність методів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, які змушують персонал діяти у напрямку, необхідному для організації. Вони

мають опосередкований вплив, головним їх завданням є мобілізація трудових ресурсів за допомогою економічних стимулів для досягнення певного результату. Об'єктом економічного впливу є основні потреби людини.

Найбільш важливим серед економічних методів управління персоналом підприємства є техніко-економічне планування, воно дозволяє поєднати та синтезувати практично всі методи цього групування. Під час проведення дій з планування повинна бути визначена програма діяльності підприємства, завдяки встановленню основних цілей та завдань, також необхідно розробити стратегію з планами її досягнення, визначити обсяги необхідних ресурсів і терміни виконання, розподілити відповідальність за кожен етап виконання розроблених планів на підприємстві. В даному випадку саме завдяки плануванню буде відбуватися посилення взаємодії між керівниками з різних підрозділів підприємства.

Економічне або матеріальне стимулювання також може відігравати одну з центральних ролей, на чолі з іншими методами управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Воно має прояв через систему заохочень (премій) та штрафних санкцій та іншими заходами, які мають значний вплив в управлінні персоналом підприємства та сприяють заохоченню окремих співробітників, а також впливають на мету підприємства та підвищують ефективність своєї роботи, виконуючи виробничі плани та приймаючи інші управлінські та економічні рішення. Через призначення рівня матеріальних винагород (заробітна плата, премія), компенсацій та пільг можна забезпечити матеріальне стимулювання персоналу. Найбільшу вагу в системі матеріального стимулювання робітників відведено заробітній платі. Тому, як вона є переважною основним джерелом доходів для більшості працівників, а значить, зарплата є найбільш потужним стимулом з підвищення результатів праці та виробництва на підприємстві. Існують наступні системи оплати праці та гарантій, компенсацій та пільг (Табл. 1.2) [36, с.101; 37, с.204].

Таблиця 1.2 – Системи оплати праці та гарантій, компенсацій і пільг

Особливості застосування	
Тип системи оплати праці	
Тарифна	нараховується за сукупністю стандартів, згідно диференціації заробітної плати працівників за різними категоріями, на неї впливають: - складність виконуваної роботи; - умови праці (включаючи відхилення від нормативних) - природні та кліматичні умови, в яких проводяться роботи; - інтенсивність роботи (поєднання професій, керівництво командою тощо); - характер роботи.
Безтарифна	за цією системою оплати праці, зарплата всіх працівників підприємства, починаючи з директора закінчуючи найманими працівниками, нараховується як частка (коефіцієнт) працівника у фонді оплати праці (ФОП) або в усьому підприємстві чи в окремому підрозділі
Змішана (грейди)	грейдом - є група посад, необхідних для підприємства у відповідності з обраними критеріями та заробітною платою. Грейдерування - є ієрархічним розташуванням сукупності грейдів.
Тип компенсацій	
Гарантії	є засобами, методами та умовами, за якими здійснюється право, що є наданим працівнику в сферах соціальних та трудових відносин
Компенсація	є грошовою допомогою, що надається у вигляді відшкодувань витрат працівникам, які є пов'язаними з виконанням їхньої роботи або з їх іншими юридичними зобов'язаннями.
Пільги	є елементом винагород та компенсацій, які надаються у вигляді додатку до різних форм оплати праці

Складено за [36, с.101; 37, с.204].

Саме особливості застосування різних типів заробітної плати та компенсацій надає економічним методи управління персоналом низку переваг перед іншими методами управління персоналом. Такими перевагами є:

- гнучкий вплив на стимулювання працівників через їх матеріальні інтереси;

- можливість стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу співробітників;

- сприяння реалізації творчого потенціалу працівників на базі їх зацікавленості щодо збільшення їхньої заробітної плати.

До недоліків економічних методів управління персоналом можна віднести інтереси працівників, які знаходяться поза межами матеріальних цінностей і не задовольняються ні частково або повністю, що може значно зменшувати працездатність персоналу підприємства.

Мотивація як економічний метод. Основним елементом системи управління персоналом є мотивація.

В управлінні, мотивація - є функцією управління, яка виконує завдання щодо створення стимулів для робітників щодо організації їх праці (спонукаючи їх працювати з більшою віддачею), також щодо довгострокового впливу на працівників на перспективу щодо зміни структури його ціннісної орієнтації та інтересу відповідно до параметрів на основі потенціалів його роботи.

Термін «мотивація» доволі часто можуть порівнювати з такими термінами, як: «мотив», «стимул», «стимулювання», «примус» або «мотивування». Саме термін «мотив» найбільш часто може тлумачитися науковцями саме як спонукання особи до якоїсь діяльності, як термін «стимул» наприклад. В цьому контексті дослідження з метою вивчення підходів необхідно вивчити трактування понять «мотивація» та «стимулювання». Таким чином, Сардак С.Е. пропонує проводити аналіз відмінностей між даними поняттями за рядом ознак: межами застосування, часом проведення заходами, напрямками впливу (стимулюючими заходами), відношенням до праці, формою організації на підприємстві та загальними цілями [22, с. 46].

За різноманітними поглядами різних авторів мотивація – є складним процесом, ефективність якого може бути оцінена на базі результатів діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації персоналу підприємства наведено на рис.

1.4.

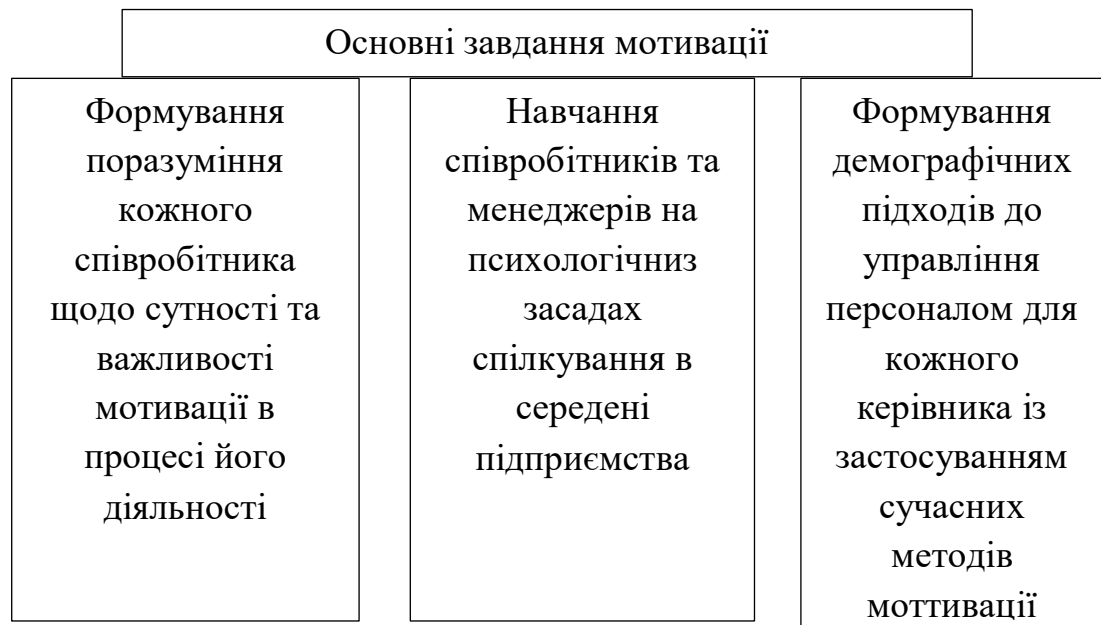


Рисунок 1.4 - Основні завдання мотивації персоналу підприємства

Побудовано за [25, с. 54]

За допомогою мотивації персоналу керівництво підприємства зазвичай вирішує наступні завдання:

- залучити та утримати кращих фахівців в підприємстві;
- розробити винагороди за успіхи в діяльності працівників, при досягненні ними значних результатів, з метою подальшої підтримки їх творчої діяльності;
- продемонструвати ставлення керівників до високого результату роботи;
- створити механізм популяризації результатів роботи кращих працівників;
- використати різні форми визнання заслуг;
- зменшити морально-психологічний стан працівників шляхом відповідної форми визнання;
- забезпечення збільшення трудової активності працівників підприємства.

Узагальнено всі види мотивації наведено на рис. 1.5

Грошові стимули	Не грошові стимули	Організаційні стимули
- Додаткові виплати за високий результат роботи (бонус, премія, %за угоду, підвищення зарплатні) - Заохочення здорового способу життя (Бонуси за відсутність лікарняних, не курящим, оплата відвідування спортивних залів тощо); - Доплати за умови праці; - Грошові виплати до днів народження, весілля, ювілеїв або надзвичайних ситуацій (смерті близьких, пограбування, пожежі тощо); - Пенсійні надбавки; - Соціальне страхування	- Наявність соціальних установ в підприємстві; - Безкоштовне або часткове погашення вартості путівок для персоналу та їх сімей у санаторії чи розважальні центри; - Придбання продукції підприємства на пільгових умовах; - Поліпшення умов праці та матеріально-технічного оснащення робочих місць; - Гнучкий графік роботи; - Короткий робочий день або тиждень; - Безкоштовні квитки на концерти, театри та кіно тощо.	- Похвала від керівництва підприємства; - Просування по службовій дробині; - Підвищення кваліфікації за рахунок підприємства; - Дружня та приємна атмосфера; - Створення іміджу підприємства та турбота про нього; - Організація спільних розваг (корпоративи, свята тощо); - Створення «зворотного зв'язку»

Рисунок 1.5 - Види мотивації

Побудовано за [25, с. 54]

В загальні мотивація складається з двох визначальних факторів: зовнішніх обставин і умов, що виникають та внутрішніх (особистих) факторів [25, с. 54].

В реаліях сучасності задля створення мотивації, яка буде більш дієвою необхідно розвивати на підприємстві комплексні дії, що складатимуться усіх сфер мотивації працівників, які мають матеріальну, моральну та соціальну природу. Створення матеріальних інтересів працівника з метою спонукання його працювати слід розвивати за допомогою використання різних взаємопов'язаних мотиваційних мотивів (рис. 1.6).

Суб'єкт механізму мотивації - це служба управління персоналом. Вона займається виконанням функцій мотивації та стимулюванням праці

співробітників, а також реалізацією ряду завдань управління персоналом - від планування до захисту робочих місць.

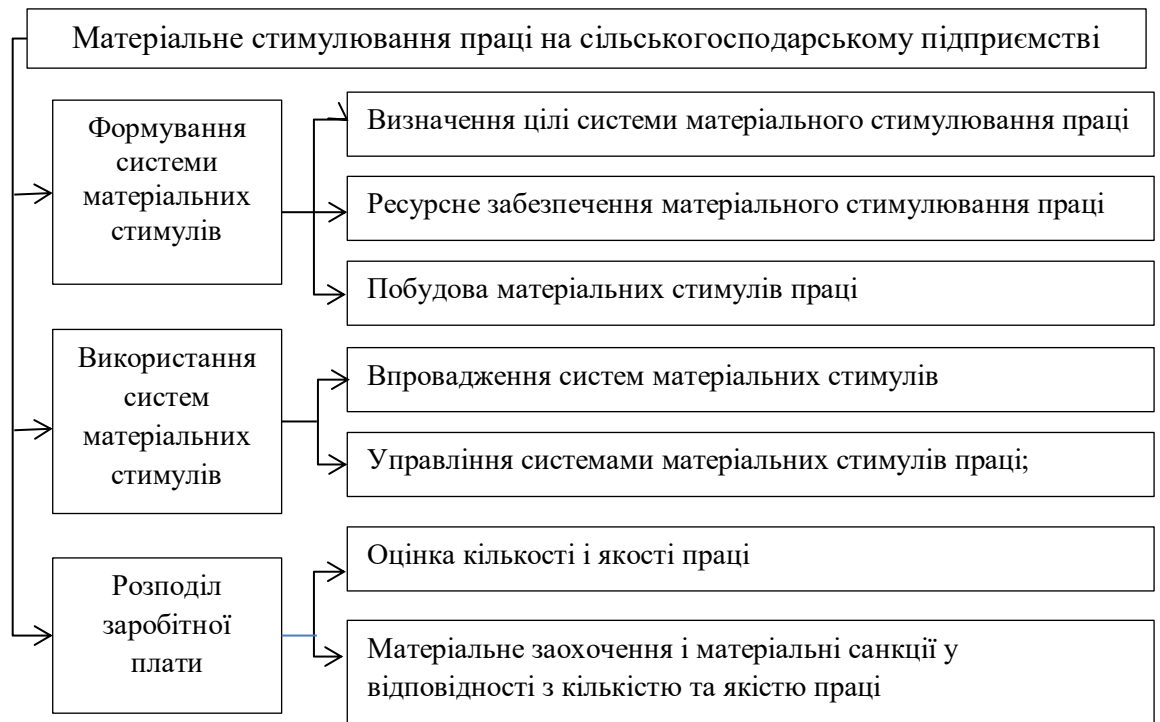


Рисунок 1.6 - Прояви матеріального стимулювання на сільськогосподарському підприємстві

Побудовано за [27, с.148]

Залежність між мотивацією та ефективністю діяльності організації зображено на рис.1.7.



Рисунок 1.7 - Залежність між мотивацією та діяльністю підприємства

Побудовано за [25]

Соціально-психологічні методи управління персоналом – є способами здійснення управлінських дій щодо персоналу, в основі яких полягає використання соціологічних і психологічних закономірностей, які несуть в собі непрямий вплив на управління персоналом. Згідно масштабів і способів

впливу такі методи поділяються за двома групами: соціологічними та психологічними методами. До соціологічних методів відносять ті, що спрямовують свою дію на групи співробітників, їхню взаємодію під час трудової діяльності; а до психологічних методів відносять ті, що здійснюють вплив на окрему особистість конкретного робітника. Такий розподіл може бути доволі умовним тому, що сучасні люди, при сучасному підході щодо організації їх діяльності не можуть оприорі діяти в ізоляції від колективу, однак, для ефективного управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві є необхідним не тільки знання, а і досвід щодо використання соціологічних та психологічних методів управління [38, с.182].

Таблиця 1.3 – Методи соціологічних досліджень з управління підприємством

Методи соціологічних досліджень	Особливості застосування
Анкетування	використовується для збирання необхідної інформації шляхом масового опитування співробітників за допомогою спеціальних анкет
Інтерв'ювання	за цим методом передбачається підготовка сценарію (програми) для проведення співбесіди, згодом - під час проведення співбесіди з співрозмовником відбувається отримання необхідної інформації від нього
Соціометричний метод	даний метод є незамінним для проведення аналізу ділових стосунків та дружби в колективі, коли опитувані співробітники будують матрицю бажаних контактів між співробітниками, що допомагає виявити неформальних лідерів у колективі
Спостереження	застосовують для виявлення особливостей працівників, які лише іноді можуть трапитися в неформальному середовищі чи за виникнення якоїсь екстремальної життєвої ситуації (аварії, бійки, стихійного лиха тощо)
Співбесіда	має широке застосування у ділових переговорах, при проведенні найму, а також у навчальному заході, задля вирішення невеликого кадрового завдання, шляхом його вирішення у формі неформальної бесіди

Складено за [38, с.182]

До основних завдань соціологічних методів управління персоналом сільськогосподарського підприємства відносять ідентифікацію та призначення співробітників у колективі, виявлення і підтримку менеджерів, забезпечення зв'язків та мотивації працівників з кінцевим результатом їх праці, забезпеченням ефективності у спілкуванні та вирішенні конфліктних ситуацій серед працівників підприємства. Реалізацію таких завдань можна забезпечити завдяки використанню соціального плануванням, яке базуватиметься на результатах різних методів соціологічних досліджень (табл. 1.3).

Таблиця 1. 4 - Психологічні методи управління персоналом

Психологічні і методи управління персоналом	Особливості застосування
Психологічне планування	для формування ефективного психологічного стану колективу, що сприятиме забезпеченню цілям розвитку і критеріям результативності, розробці психологічних стандартів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів.
Комплектування малих груп.	дозволяють створити найбільш ефективні робочі колективи, забезпечити кількісний і якісний склад персоналу який визначається виходячи з психологічної сумісності співробітників
Гуманізації праці	Мають прояв через використання психологічного впливу завдяки використанню кольора та музики, виключення одноманітної праці, розвиток творчих моментів в робочих процесах
Професійного відбору та навчання	він орієнтований на професійну орієнтацію та навчання співробітників, які за своєю психологічною характеристикою найкращим чином відповідають вимогам виконуваної роботи.

Складено за [38, с.182]

Якщо говорити про психологічні методи управління персоналом, то до їх основних завдання можна віднести напрямки внутрішнього потенціалу співробітника щодо вирішення завдань підприємства, через звернення до внутрішнього світу особистості (характеру, поведінки, інтелекту). До

психологічних методів управління відносяться наступні (таблиці 1.4) [38, с.187-189].

Отже, що до соціально-психологічних методів, які у більшості випадків на практиці не вимагають великого обсягу матеріальних витрат, але результати їх впливу на практиці передбачаються дуже складно.

Одним з методів, який також може розглядатися одночасно може бути і елементом управління і системою атестації кадрів й може бути застосований на сільськогосподарському підприємстві в різних модифікаціях є оцінка персоналу. Вона, як необхідний засіб щодо вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства на підставі аналізу сильних і слабких сторін, а також бути основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей співробітників і підвищенню їх кваліфікації [57].

1.3 Методики оцінки персоналу підприємства

Існує декілька підходів щодо оцінки управління персоналом, які застосовують на практиці сучасні підприємства. Умовно вони поділяються на два види: традиційні методи оцінки персоналу та сучасні (рис. 1.8) [58].

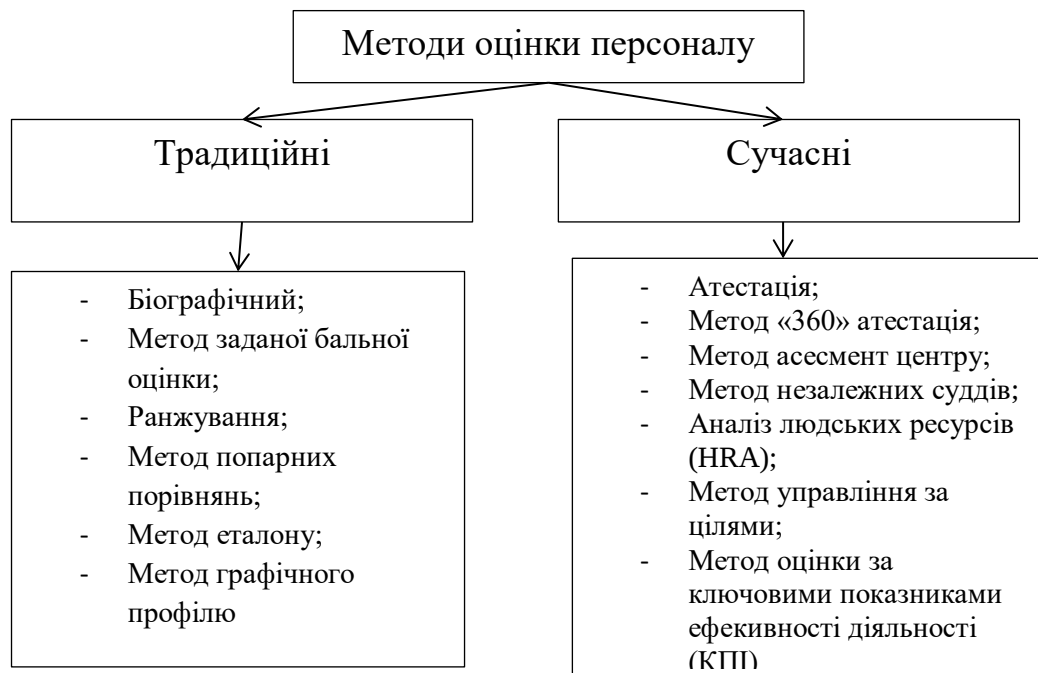


Рисунок 1.8 – Методи оцінки управління персоналом *Складено за [58]*

Нові реалії й відсутня можливість використання традиційних методів в оцінці персоналу підприємств спричинило появу нових прогресивних.

Сучасні методи оцінки персоналу підприємств можна поділити за декількома характерними напрямками розвитку [58]:

- нові методи, які приділяють увагу розгляду робочої групи (підрозділу, бригади, тимчасового колективу, робочої команди) як основній одиниці підприємства;
- оцінка працівників може бути здійснена на основі оцінювання їх колегами та їх здатності працювати в команді;
- оцінка окремих працівників і робочої команди може бути проведена з урахуванням результатів всього підприємства;
- при проведенні оцінки необхідно не тільки враховувати не тільки успішність виконання поточних функцій працівником, а також його спроможність до професійного розвитку та засвоєння нових професій і навичок, тобто до зростання їх індивідуального трудового потенціалу.

За організаційною процедурою підготовки проведення оцінки персоналу на підприємстві передбачається виконання низки обов'язкових заходів таких, як:

- розробки методик оцінки (можливо її придбання) з урахуванням особливостей підприємства;
- формування комісії з оцінки за участі безпосередніх керівників оцінюваних працівників та спеціалістів з вищого рівня управління підприємства та фахівців служби управління персоналом;
- призначення часу та місця де буде проведено оцінку;
- розробка процедури підведення підсумків за проведеною оцінкою;
- дослідження питань з інформаційного забезпечення процесу оцінки;
- проведення консультацій розробниками методики для членів комісії з питань оцінки [65, с. 45].

Переваги та недоліки методів оцінки персоналу наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки методів оцінки персоналу

Метод оцінювання (сутність)○	Переваги○	Недоліки○
Метод бальної оцінки. Присвоєння заздалегідь обумовленої кількості балів працівникам за кожне досягнення, які потім будуть підсумовані і за їх кількістю буде визначено загальний діловий рівень такого працівника.○	Проводиться оцінка сукупності всіх якостей і досягнень співробітників; допомагає показати сильні та слабкі сторони працівників; оцінка всіх співробітників проводиться однаково і об'єктивно.○	Великі часові затрати; метод доволі трудомісткий; часткова схожість працівників з описом характеристик, що ускладнює процес визначення кількості балів; з-за необхідності вибору найбільш підходящого варіанту, якому кандидат відповідатиме не повністю.○
Метод еталонів за яким передбачається порівняння якостей співробітників, які порівнюються з найуспішнішими співробітниками за даним напрямом діяльності○	Ранжування робітників за не завищеною планкою (якщо один співробітник зміг досягти певних висот у даній компанії, то і інші зможуть); у співробітників є з чого взяти приклад○	Можливий негативний вплив та зневажливе ставлення до співробітника-еталону; складно знайти співробітника, який був би самим успішним у всіх категоріях○
Метод попарних порівнянь. Система групування, за якою всіх співробітників ділять на 4 групи: «поганий працівник», «задовільний працівник», «хороший працівник», «відмінний працівник»○	Можливість визначити кращих і гірших співробітників○	Співробітники, які можуть потрапити за характеристиками між двома сусідніми групами; можливі конфліктні ситуації○
Метод ранжування. Керівники складають рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраному критерію○	Оцінюють кілька керівників; всі співробітники порівнюються між собою і є наочний список ефективності співробітника усередині компанії; хороший спосіб заохотити кращого співробітника○	Порівняння співробітників проводиться тільки за одним критерієм, і працівники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані, якщо виявляться в кінці списку; керівники можуть недобросовісно ранжувати, ґрунтуючись на особистих симпатіях○
Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади. атестація має юридичну силу, тому за її результатами можна знизити або підвищити співробітника, перевести на іншу посаду, навчити або звільнити○	Добре знайома персоналу і методологічно опрацьована; на підставі атестації можна приймати юридичні рішення; рішення приймається колегіально○	Сприймається багатьма співробітниками негативно; вимагає значних тимчасових і трудових витрат; працівники отримують мінімально○
Метод «360 градусів». Працівник оцінюється усіма співробітниками, з якими взаємопов'язаний у трудовій діяльності, і клієнтами○	Об'єктивна, всебічна оцінка; більш активна зворотна зв'язок○	Оцінюються компетенції і в меншій мірі результати діяльності; потрібна висока ступінь конфіденційності; важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника○

Продовження табл. 1.5.

Незалежні члени комісії – 6-7 осіб ставлять комплекс питань, що стосуються професійної діяльності співробітника, щоб визначити, наскільки кваліфікований працівник. Після закінчення тесту підраховується кількість правильних та неправильних відповідей співробітника та робляться висновки.○	бути застосована програма, яка видає висновок; визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії; можливість ротатії кадрів та створення кадрового резерву; створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу; мотивація персоналу; побудова корпоративної культури; організаційний розвиток.○	працівника; ○
Ассесмент-центр. Оцінка персоналу проводиться в основному за рахунок спостереження за працівниками в спеціально змодельованій ситуації, яка схожа з їх діяльністю.○	Об'єктивна оцінка, що дозволяє визначити потенціал співробітника; дозволяє виявити відповідність працівника корпоративної культури; наочно показує всі переваги і недоліки співробітника.○	Значні фінансові витрати; значні витрати часу на підготовку і проведення; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку.○
Управління за цілями. Керівник і співробітник разом ставлять цілі і завдання, необхідні рішення, і очікувані результати діяльності. Надалі оцінюються реальні досягнення і результати із запланованими.○	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку; витрати мінімальні або відсутні.○	Суб'єктивність оцінки, оскільки оцінює тільки одна людина (керівник); орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток.○
Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КПД) – система показників (метрик), що застосовуються для оцінки ефективності відносно досягнення організацією її цілей.○	Надає організації можливість оцінити свій стан та допомогти в оцінці реалізації стратегії; може бути адаптована до будь-якої організації, в залежності від її розміру, типу та контексту.○	застосовують в основному для визначення результативності роботи адміністративного персоналу; не всім керівникам вдається успішно запровадити систему оцінок ефективності своїх підлеглих; витрачання часу на звіти; опір колективу; недостатня ефективність самого керівника.○

Складено за [62; 63; 64].

Трудова діяльність у розрізі мотиваційного процесу проявляється як ланцюг логічних послідовностей (рис. 1.9).

В кінці процесу логічних послідовностей мотивації людини є результат. Усвідомлюючи це, з'являється інтерес, який, у свою чергу, вносить імпульс у людину та спонукає її до дії.

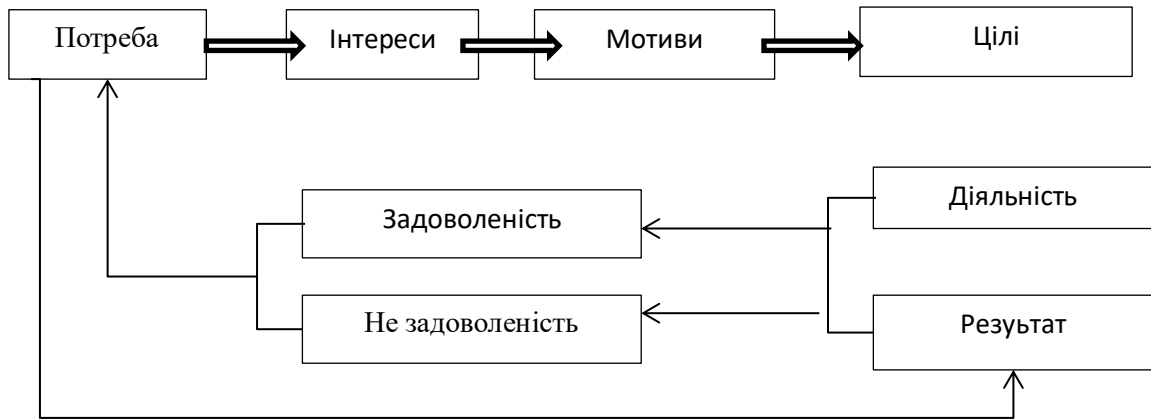


Рисунок 1.9 - Процес логічних послідовностей мотивації

побудовано за [25]

На першому етапі (розробки методик) доцільним є розподіл персоналу підприємства на певні рівні та обрання методу оцінки рисунок 1.10.

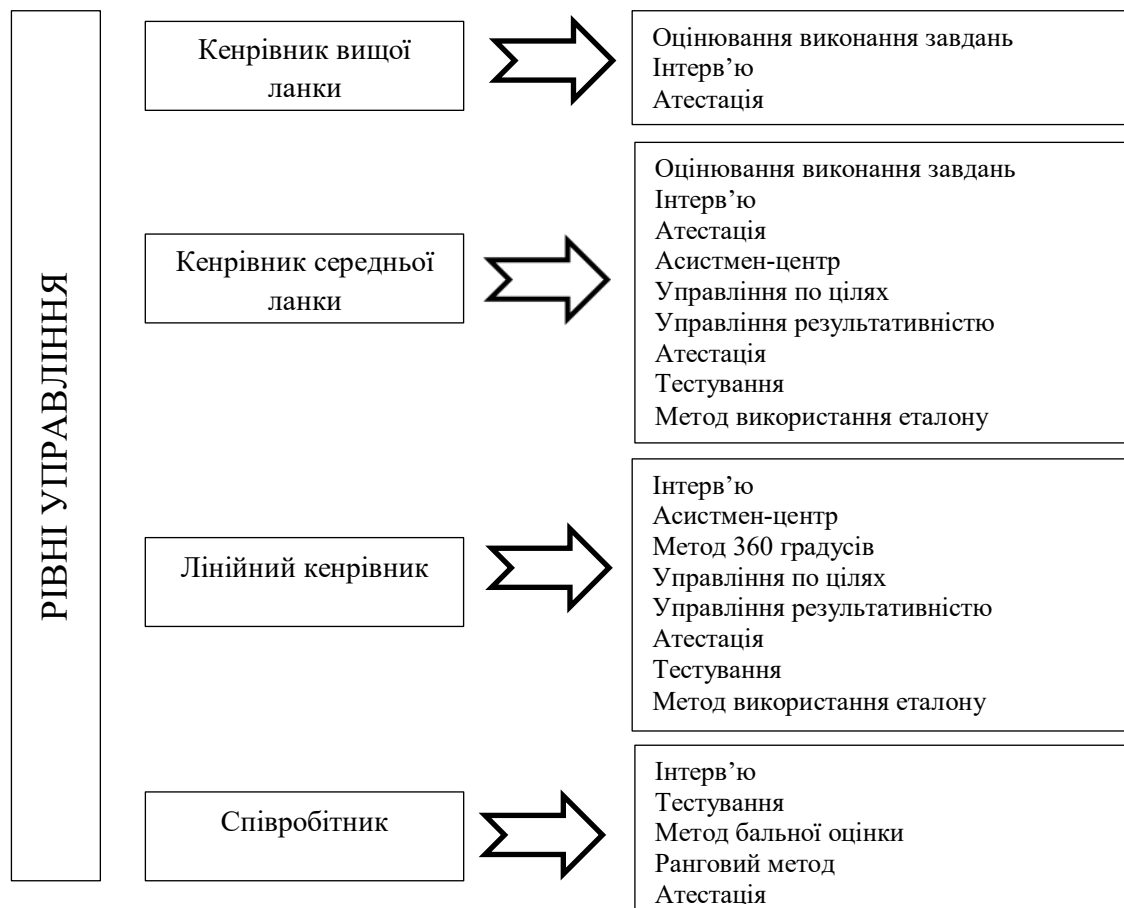


Рисунок 1.10 - Розподіл методів методів оцінки персоналу за рівни управління на підприємстві

Побудовано за [64]

При проведенні оцінки системи стимулювання персоналу підприємства повинні бути враховані всі об'єктивні закони у галузі регулювання поведінки працівників [28, с. 105]. На Рис.1.10 відображено комплексну оцінку мотивації персоналу підприємства, після проведення якої за отриманими даними на підприємстві може бути створено ефективний механізм мотивації персоналу.

Отже, після проведення оцінки мотивації працівників з визначенням факторів, що впливають на неї, на підприємстві може бути побудовано мотиваційний механізм, якість розвитку котрого впливатиме на його функціонування та ефективність.



Рисунок 1.10 - Комплекс оцінок мотивації персоналу підприємства

Побудовано за [29, с. 94]

В свою чергу оцінка персоналу може виступати не тільки інструментом, який допомагає забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а й може дозволити йому своєчасне виявлення та

діагностування моделей поведінки його співробітників та отримання конкурентних переваг. Причому одночасно оцінка персоналу може виступати як регулятор продуктивності праці на підприємстві.

Тобто за великої різноманітності методів оцінки персоналу, які всі несуть свою унікальність, перед підприємством постоють значні завдання щодо визначення гідного методу як для сільськогосподарських підприємств в цілому, так і по окремих їх підрозділах. Підприємства дуже часто можуть використовувати комбінацію або видозмінювання класичні методів з підлаштовуванням їх під свої особливості, і одночасно з огляду фінансових витрат і специфіки діяльності підприємства. Підприємство може побудувати свою особисту систему для оцінки персоналу прагнучі ефективного використання людських ресурсів, тільки якщо воно візьме до уваги всі перераховані вище тонкощі.

Для побудови ефективного мотиваційного механізму управління персоналом, підприємству необхідно побудувати досконалу організаційну структуру управління персоналом.

Отже мотивація в організаційному контексті на підприємстві є процесом, за допомогою якого керівники заохочують інших працювати задля досягнення його організаційних цілей і тим самим сприяють виконанню своїх особистих бажань та потреб.

Основні цілі системи мотивації, яка застосовуватиметься на підприємстві є: залучення нових працівників до підприємства, їх збереження та стимулювання оптимальної виробничої поведінки [33, с.83].

Під ефективністю праці управлінського працівника ми можемо мати на увазі рівень ступеня її позитивного впливу на результативність діяльності керованих систем чи окремих їх частин, які є суміжними з витратами, пов'язаними з відповідними видами праці. При цьому, за показниками кінцевого результату праці повинно бути надано характеристику ступеню виконання основних функціональних завдань із забезпечення досягнення мети, яку підприємство ставить перед певним працівником. Як правило на

практиці неможливо показати результати праці управлінського працівника чере один показник не є можливим. Збільшення рівня показників ефективності в системі мотивації праці підприємств можна також досягнути за рахунок обсягу компенсаційного пакету та додаткових пільг враховуючи при цьому інтереси та потреби працівників [30, с.30].

Система мотивації персоналу не повинна нав'язуватися працівникам, а повинна відповідати інтересам працівників конкретного промислового підприємства. У процесі формування та вдосконалення системи матеріальних винагород, що спонукають працівників до праці, створюються необхідні стимули до праці, такі як:

- здійснення орієнтації персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати підприємства;
- створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат);
- реалізація колективної та особистої економічної зацікавленості співробітників;
- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану тощо.

З метою вдосконалення існуючої системи мотивації працівників у компаніях, ми вважаємо, що мотиваційні фактори та стимули слід чітко розмежовувати на етапі розробки стратегії та на етапі реалізації.

Таким чином, можна стверджувати, що механізм стимулювання в системі управління організацією слід визначати як сукупність організаційних та управлінських заходів та важелів, що впливають на напрямок стимулювання, що допоможе забезпечити підприємство оптимальним відтворенням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, а також мобілізацію людських ресурсів та активізація його роботи для досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідженим підприємством є дослідне підприємство «Експериментальна база «Дачна», яке є державним підприємством, воно є безпосередньо підпорядкованим Селекційно-генетичному інституту – Національному центру насіннєзнавства та сортовивчення Національної академії аграрних наук України, і при цьому є його дослідним господарством (одним з вісьми діючих), які розташовані у різних районах Одеської та Миколаївської областей.

Повною назвою дослідженого підприємства є Державне підприємство "Експериментальна база "Дачна" селекційно-генетичного інституту - національного центру насіннєзнавства та сортовивчення" ДП "Експериментальна база "Дачна" СГІ - НЦНС".

Підприємство зареєстровано за юридичною адресою: 67624, Одеська область, Біляївський район, с. Дачне, вул. Гаркавого, б. 5.

Датою державної реєстрації ДП "ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА "ДАЧНА" СГІ - НЦНС" (код 32539624) є — 23.05.2003 року.

Керівником підприємства є Семеніхін Михайло Павлович.

Розмір статутного капіталу - 4556,22 тис. грн

Організаційна-правова форма : Державне підприємство

Форма власності: Державна власність / власність територіальних громад.

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України дорівнює 0.

Відомості про органи управління юридичної особи: Засновник.

Орган управління: Національна академія аграрних наук України

ДП "ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА "ДАЧНА" є платником єдиного податку по групі 4.

Підприємство створено як юридичну особу, воно є державним сільськогосподарським підприємством, що було засновано з метою організаційно-господарського забезпечення Науковій установі умов для своєчасного та високоякісного проведення наукових досліджень та їх апробації, виробництва оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур і саджанців, нових засобів захисту рослин і тварин, штамів мікроорганізмів, вирощування племінного молодняку тварин і птиці, тощо.

Основними видами діяльності ДП "ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА "ДАЧНА" є: 01.11-Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.29-Вирощування інших багаторічних культур; 01.41-Розведення великої рогатої худоби молочних порід; 01.46-Розведення свиней; 01.61-Допоміжна діяльність у рослинництві; 46.21-Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.23-Оптова торгівля живими тваринами; 46.24-Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою; 46.32-Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами); 46.33-Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 72.19-Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 36.00-Забір, очищення та постачання води

Господарство розташовано у Біляївському районі Одеської області в Причорноморській низовині степової зони, зоні ризикованого землеробства. Обсяг загальної земельної площі підприємства складає - 2122,98 га., з них під сільгосп угіддями знаходиться – 1863,7 га, в тому числі ріллі. 1837,65 га. Склад Ґрунту – чорнозем південний. Господарство було створено у 1932

році з метою організаційно-господарського забезпечення науково-дослідним установам Академії аграрних наук умов для проведення досліджень, випробувань і доопрацювання наукових розробок, їх апробації, проведення виробничої перевірки і впровадження у виробництво та іншої господарської діяльності [66].

Також, ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» має дуже великий досвід роботи, майже 88 років на ринку насіння. Під час проведення своєї наукової і господарської діяльності в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» ним був накопичений величезний досвід з виробництва високоврожайних сортів.

Основним напрямом виробництва є вирощування добазового, базового та сертифікованого насіння сільськогосподарських культур.

Технічне оснащення процесів вирощування насіння забезпечене достатньою кількістю машин, тракторів, сільськогосподарських знарядь, є власна ремонтна база.

До головного завдання ДП «Експериментальна база „Дачна" СГІ-НЦНС» можна віднести розмноження сортів селекції СГІ, пов'язаного з виробництвом базового та добазового насіння задля проведення своєчасних заходів сортозаміни та сортовивчення озимих і ярих культур по різних регіонах України.

До насіннєвого комплексу входять завод та лінія для первинної очистки насіння, стаціонарна насіннєочисна машини «Петкус», сушильне обладнання, критий тік. Для зберігання насіння використовується 7 складських приміщень розрахованих на 12 тисяч тонн продукції. Підприємство щорічно вирощує і реалізує насіння більше ніж від 22 до 25 сортів озимої пшениці: Антонівки, Куяльника, Литанівки, Одеської, Благодарки одеської, Місії одеської, Вдалої, Служниці та ін.; 5 сортів озимого ячменю – Достойного, Метелиці, Академічного, Трудівника; ярого ячменю – Адапту, Сталкера, Енею, Водограю; 6 сортів ярого; 2 сортів сої – Аркадії одеської та Ельдорадо, а також нові сорти гороху та інших культур. Підприємство виробляє насіння

за рік - більше 2000 тонн в середньому, з якого реалізує 1500 тонн. Урожайність зернових колосових культур складає майже 4,0-4,5 т/га.

На ізольованих ділянках кукурудзи та соняшнику підприємство займається розмноженням самозапилених ліній соняшнику і кукурудзи, які є батьківськими формами занесених до реєстру, або перспективних гібридів цих культур. Завдяки дотримання умов необхідних для просторової ізоляції окреслених вище перехреснозапильних культур, підприємство має змогу отримати насіння з високими показниками стерильності, гібридності та іншими.

Також, ДП «Експериментальна база «Дачна» є базою для проведення регіональних і міжрегіональних семінарів фахівців сільськогосподарського виробництва. Розвиток рослинництва в господарстві має прямий зв'язок з тваринництвом. На підприємстві є стабільне поголів'я ВРХ (породи - червона степова), з високою продуктивністю тварин. Надої молока на 1 корову на підприємстві сягають до 3500 кг, а добовий приріст ваги ВРХ 550-600 г. на 1 корову, а у свиней добовий приріст в середньому складає близько 500 г. Якщо говорити про розвиток господарства, то значної уваги слід приділити матеріальному зацікавленню його працівників. Про що говорить зростання заробітної плати на 58,7% за останні 3 роки, і відповідного зросту продуктивності праці на 69% [66].

Науковими досягненнями ДП «Експериментальна база „Дачна" СГІ-НЦНС» є популяризація нових сортів і гібридів різних сільськогосподарських культур та організація роботи з дослідного демонстраційного полігону, що є дуже корисним завдяки демонстрації їх бажаним. Кожного року, на такому демонстраційному посіві (в червні) підприємство проводить обласні і державні семінари задля вивченням сортової агротехніки вирощування озимих сортів пшениці, озимих і ярових сортів ячменю та інших.

ДП «Експериментальна база „Дачна" СГІ-НЦНС» використовую у своїй діяльності при проведенні та впровадженні відповідних наукових

розробок технології з виробництва насіння з урахуванням показників сучасних вимог і стандартів, таких як:

- дотриманням сучасних сівозмін;
- строку посіву;
- збору врожаю;
- обробки і збереження насіння.

ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» веде свою діяльність із щорічним дотриманням положень «Закону про насіння і садивний матеріал», а саме займається збереженням стартових і перехідних фондів насіння культур. Що є дуже актуальним, під час великої ймовірності загибелі частини посівів озимої пшениці та ячменю в країні в цілому.

Причому підприємство плідно працює та реалізує насіння майже по 20-ох регіонах України: Одеській, Херсонській, Харківській, Миколаївській, Дніпропетровській областях та інші. Постійною є співпраця з Молдовськими та Турецькими господарствами, та є займається реалізацією насіння нових високоврожайних сортів, сприяючи сталому виробництву зерна в Україні [67].

Про що свідчить наступне, підприємство є:

- Лідером року за версією щорічного рейтингового аналізу Національного бізнес-рейтингу;
- Знаходиться на 10 місці (золото) серед суб'єктів господарювання України;
- Знаходиться на 1 місці (золото) серед суб'єктів господарювання Одеської області;
- Має почесне звання бізнес-істеблішменту, яке присвоюється виключно тим керівникам підприємств, які входять до Ліги кращих підприємств країни;
- За результатами ранжирування "European Rating Standard" під жорстким контролем Муждународної рейтингової асоціації "International

Rating Association" підприємство має нагороду Золота корона, а також є визнаним підприємством 2014 року; займає 15 місце в Україні.

Науковою продукцією підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» є:

- Видання методичних рекомендацій
- Патенти
- Сорти і гібриди селекції СГІ-НЦНС
- Каталог сортів

Сорти і гібриди селекції ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» в Державному реєстрі 2023 р. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Кількість сортів та гібридів ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» в Державному реєстрі 2023 р.

№	Культури	Кількість
1	Пшеницю м'яку озиму	75
2	Пшеницю тверду озиму	22
3	Пшеницю тверду (дворучку)	2
4	Тритикале (озиме)	1
5	Ячміню звичайного (озимого)	5
6	Ячміню звичайного (ярого)	17
7	Ячміню звичайного (дворучки)	2
8	Кукурудзи звичайної	22
9	Кукурудзи звичайної б.к.	27
10	Гороху посівного (зернового)	5
11	Нут звичайний	7
12	Соя культурна	12
13	Сорго звичайне (двокольорове)	2
14	Сорго звичайне (двокольорове) б.к.	2
15	Сориз	2
16	Сорго цукрове	5
17	Сорго цукрове б.к.	7
18	Сорго віникове б.к.	1
19	Сорго суданське	1
20	Люцерна мінлива	5
21	Еспарцет закавказький	1
22	Соняшник однорічний	11
23	Соняшник б.к.	35

наведено за [67]

Кількість сортів, гібридів зернових, зернобобових, олійних, кормових культур, створених в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018 – 2022 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Кількість сортів, гібридів зернових, зернобобових, олійних, кормових культур, створених в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018 – 2022 рр.

Культури	Рік передачі на державне випробування					Разом за 2018-2022 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима м'яка	7	7	6	7	6	33
Пшениця озима тверда	2	1	2	-	2	7
Пшениця тверда (дворучка)	-	1	-	-	-	1
Ячмінь озимий	1	-	-	-	-	1
Ячмінь ярий	-	2	-	-	1	2
Ячмінь (звичайний альтернативний)	1	-	-	-	-	1
Кукурудза звичайна	3	3	-	2	2	10
Кукурудза звичайна (батьківський компонент)	2	1	-	-	-	3
Соняшник однорічний	1	1	-	-	-	2
Соняшник однорічний (батьківський компонент)	4	2	-	-	-	6
Соя	1	1	-	-	-	2
Сорго звичайне	3	-	-	-	-	3
Сорго (батьківський компонент)	1	1	-	-	-	2
Люцерна	1	-	-	-	1	2
Нут	1	-	-	-	1	2
Горох	1	-	-	-	-	1
Тритикале	-	1	-	-	-	1

наведено за [67]

Програми наукових досліджень, що діють в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС». Підприємство є головною установою з виконання завдань по двом программ наукових досліджень НААН (ПНД НААН) на 2021-2025 рр.: №13 «Зернові, круп'яні, зернобобові культури» та №14 «Біотехнологія і генетика в рослинництві».

Згідно ПНД №13 СГІ-НЦНС ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» займається координацією науково-дослідних робіт у 15 інших установах НААН (разом 62 завдання, з них фундаментальні – 42, прикладні – 20), ПНД 14 – 10 установ НААН (разом 13 завданнями, з них фундаментальні – 10, прикладні – 3).

На протязі 2021-2023 рр. інститут приймає участь у виконанні 23 завдань другого рівня, у т. ч. 17 – фундаментальні, 6 – прикладні у дев'яти програмах наукових досліджень Національної академії аграрних наук України.

Таким чином, слід зазначити, що ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» є компанією виробником, яка гарантує якість та відповідність ГОСТу своєї продукції, за конкурентними цінами (завдяки застосуванню гнучкої системи знижок).

ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» надає технологічний супровід насінню, які воно продає, що надає можливість сільгоспвиробникам отримувати максимальні потенційні урожаї. Надає гарантію оригінальності сортів, у відповідності з усіма заявленими характеристиками, що також значно знижує або взагалі виключає ризики для виробників, які є клієнтами даного підприємства.

ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» надає сертифікати якості та необхідну документацію.

Управління підприємством здійснюється директором, який є підзвітний УААН, відповідно до його Статуту.

Організаційну структуру управління ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» наведено на рис. 2.1.

Отже, з рисунку 2.1. ми бачимо, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління. Слід також відмітити, що на підприємстві великої уваги приділяється людським ресурсам, які вимагають багато уваги під час підбору персоналу, спираючись на наукову специфіку господарської діяльності підприємства.

Тому, під час підбору кадрів на відповідні посади підприємству необхідно звертати особливу увагу не лише на професійні здібності працівника, а й на їх наукові здобутки за їх фахом та їх внутрішні якості тому, як кожен з співробітників вносить свою частку у формування загальної мети підприємства.

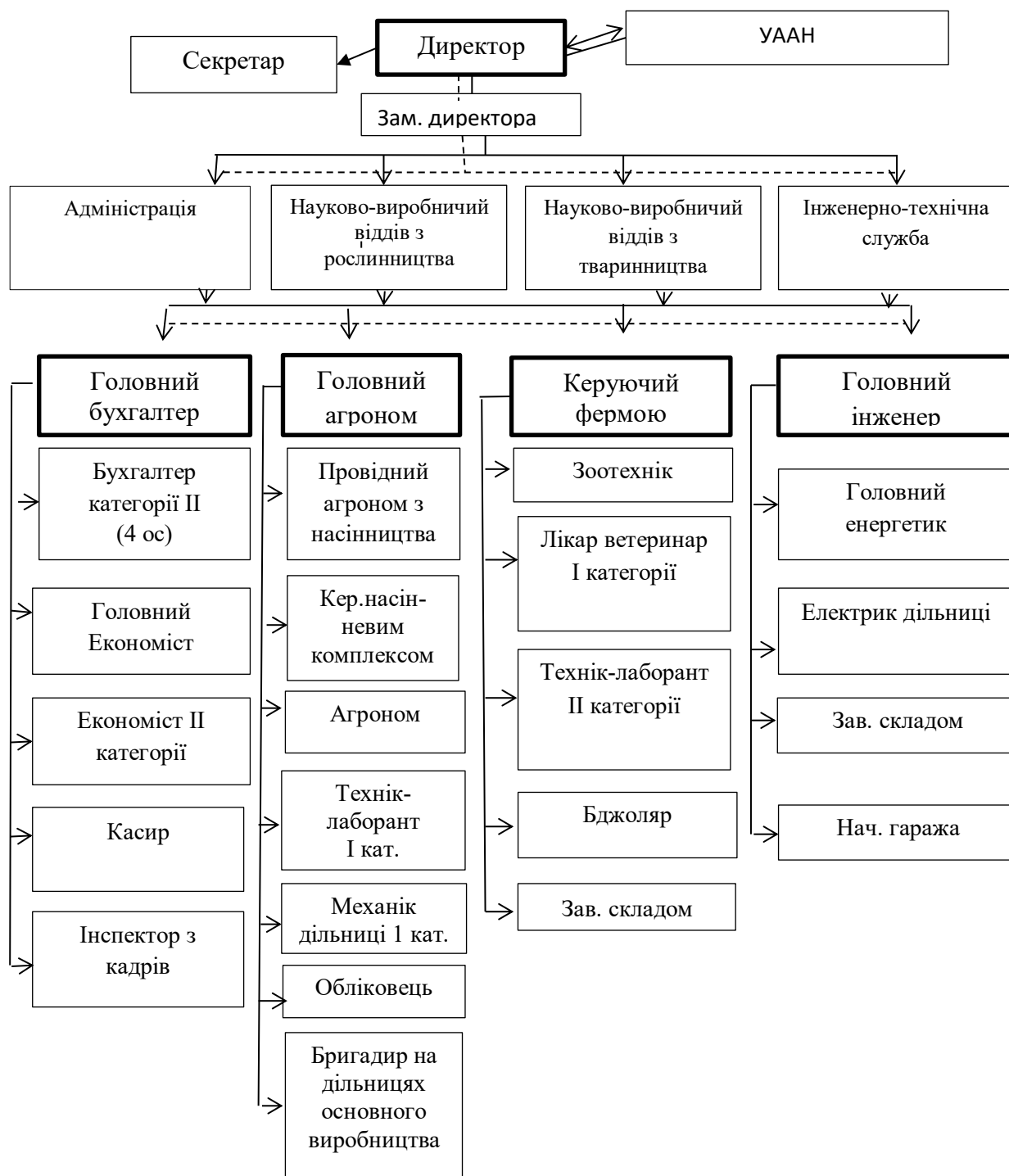


Рисунок 2.1 - Організаційну структуру управління ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Складено автором за штатним розкладом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Показники	Рік, тис. грн.					2022 / 2018 рр.,	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	33397	19793	25594	27933	22990	-10407	-31,16
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27840	15820	22191	23409	18847	-8993	-32,30
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	5557	3973	3403	4524	4143	-1414	-25,45
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	550	252	324	459	312	-238	-43,27
Основні фонди	7822	6917	5677	5553	4990	-2832	-36,21
Обсяг загальної земельної площі	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	2122,9	0	0
Середньосписочна кількість працівників зайнятих в С/г, осіб	63	63	62	62	53	-10	-15,87
Припадає валового прибутку за умови розрахунку на:							
- 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	261,88	187,23	160,37	213,20	195,24	-66,64	-25,45
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн	710,43	469,30	788,40	1653,6	830,26	119,83	16,87
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн	88,21	63,06	54,89	72,97	78,17	-10,04	-11,38
Припадає чистого прибутку за умови розрахунку на:							
- 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн	25,91	11,87	15,26	21,62	14,70	-11,21	-43,27
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн	70,31	-576,30	-298,30	401,30	62,53	-7,79	-11,08
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн	8,73	4,00	5,23	7,40	5,89	-2,84	-32,57
Рівень рентабельності сільського господарства, %	1,98	1,59	1,46	1,96	1,66	-0,32	-16,20

Складено за звітністю ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.

На ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» діє індивідуальний підхід для своїх клієнтів. Так, наприклад сорти можуть бути передбаченими персонально для кожного окремого регіону або підприємства. Взагалі в своєму розпорядженні підприємство має більше 100 сортів та гібридів.

Основними конкурентами ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» на ринку України, за схожими видами діяльності є: ТОВ «Бахмутський розсадник» (зараз знаходиться в зоні бойових дій); ФГ «КЕВЕР ЖОЛТ»; Національний університет біоресурсів і природокористування України; ТОВ «Нові аграрні технології»; ТОВ «Професійне насіння» [68].

Основні економічні показники діяльності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» за 2019-2022 рр. наведено в таблиці. 2.3.

Валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь у 2018 році складав 261,88 тис грн., у 2022 він вже знизився до 195,24 тис. грн, що на 25,45 % менше ніж у 2018 році, майже на 1000 гривень основних засобів приходилось 710,43 грн валового прибутку у 2018 році, а в 2022 році маємо невелике збільшення на 16,87% і дорівнює 830,26 тис. грн.

На 1 працівника зайнятого у сільському господарстві приходилося 88,21 тис грн. валового прибутку у 2018 році, і -72,97 тис.грн у 2022 році, що на -11,38 % менше в порівнянні з 2018 роком.

Сума чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році становила -14,7 тис грн., на 1000 грн основних засобів – 401,30грн., а на 1 працівника зайнятого в сільському господарстві – 8,59тис.грн. Загальний рівень збитковості у 2022 році склав -43,27 %., у порівнянні з 2018 роком. Поряд з тим , протягом 5-ти років спостерігалось зменшення чистого прибутку у 2019 рр., потім його збільшення у 2021 році і у 2022 знов падіння.Хоча за показником рентабельності сільського господарства падіння показника відбулося всього на -16,2 % у порівнянні з 2018 роком.

Надалі доцільним є проведення аналізу ринку та частки, яку ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр. на ньому розраховуємо показники ринкової активності підприємства, які наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Показники ринкової активності підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Показник	Од. виміру	Роки					2022/2018 р.р.	
		2018	2019	2020	2021	2022	аб.	%
Статутний капітал	тис.грн.	4556,22	4556,22	4556,22	4556,22	4556,22	0	0
Додатковий вкладений капітал	тис.грн.	10500	10500	10500	10500	10500	0	0
Резервний капітал	тис.грн.	10234	10479	10544	106363	10968	734	7,2
Рентабельність статутного капіталу	%	12,07	5,53	7,11	10,07	6,85	-5,22	-43,3
Рентабельність власного капіталу	%	2,17	0,99	1,27	0,38	1,20	-0,98	-44,9

Складено за звітністю ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Статутний капітал є сукупним внеском засновників господарського об'єднання або господарського товариства. Ми бачимо з таблиці 2.3, що статутний капітал ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр. не змінився і дорівнює 4556,22 тис. грн.

Резервним капіталом дорівнює сумі резервів, що були створені згідно чинного законодавства або статуту за рахунок нерозподіленого прибутку. Так, ми бачимо, щодо розміру резервного капіталу, то у 2022 році він склав 10968 тис.грн., що на 7,2 % більше ніж у 2018 році, що є позитивним для підприємства, адже резерви почали збільшуватися.

Додатково вкладеним капіталом є джерела власних засобів, які створюється за рахунок приросту вартості основних засобів завдяки проведенню переоцінки їх вартості у випадку передбаченому законодавством або емісійного доходу акціонерного товариства. Додатково вкладений

капітал протягом 5 років на підприємстві має однакове значення 10500 тис. грн.

Власним капіталом вважається сума загальної вартості засобів підприємства, які знаходяться у нього на правах власності й використовуються у формуванні його активів. Показник рентабельності показує на скільки ефективно здійснюється діяльність підприємства. З розрахунків в табл. 2.3 рентабельність власного капіталу ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр зменшилася на 44,9% у 2022 р. порівняно з 2018 р. Це є негативною тенденцією, адже підприємство працює не ефективно. І це може визвати низку проблем в його діяльності.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Персонал підприємства можна охарактеризувати за кількістю, структурою, професійною придатністю або компетентністю. Кількість персоналу можна визначити як характер, масштаб, складність, трудомісткість виробничих процесів, а також рівень їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. За всіма ціма факторами визначається нормативна кількість працюючих на підприємстві. Однак, найбільш об'єктивною характеристикою кількостного складу персоналу необхідно вважати середньоспискову його кількість, тобто кількість співробітників, які офіційно працюють на підприємстві в заданий період часу.

Взагалі на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» станом на кінець 2022 року у виробництві працює 53 людини , в адміністрації – 13 осіб та 13 осіб обслуговуючого персоналу.

Показники чисельності персоналу та його використання в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» надано в таблиці 2.4.

За результатами розрахунків в таблиці 2.4 ми бачимо, що середньоспискова чисельність персоналу у 2008 році становила 62 чоловіки,

що на 12 чоловік або на 16,2% менше, ніж у 2006 році. Це може бути спричинено скороченням персоналу підприємства, або ж незадовільними умовами праці.

Таблиця 2.4. Показники чисельності персоналу та його використання

Показники	Од. вимі ру	Роки					Відхилення 2018 р. до 2022 р.	
		2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньоспискова чисельність персоналу	чол.	89	89	88	88	79	-10	-11,2
В т.ч.:								
- керівники та спеціалісти	чол.	15	15	15	15	13	-2	-13,3
- службовці	чол.	10	10	10	10	8	-2	-20,0
- робітники основного виробництва	чол.	63	63	62	62	53	-10	-15,9
рослинництво	чол.	41	41	44	50	27	-14	-34,2
тваринництво	чол.	22	22	18	12	26	+4	18,2
Працівники обслуговуючих господарств	чол.	19	19	19	19	13	-6	-31,6
Продуктивність праці	тис. грн. чол.	13,4	7,5	2,5	2,9	2,7	-10,7	-79,9
Фонд оплати праці	тис. грн.	2496	2628	10323	9536	8582	6085	243,7

Складено за звітністю ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Планово-виробничий персонал у 2008 році зменшився на 11 чоловік або на 16,2% порівняно з 2006 роком в тому числі: керівники і спеціалісти - на 2 чоловіки або на 22,2%, службовці - на 2 чоловіки, що становить 25,0%, робітники основного виробництва - на 6 чоловік, що становить 16,2%.

Кількість працівників обслуговуючих господарств зменшилися на 1 чоловік, що становить 16,7%. Позитивним є те, що зі зменшенням працівників на підприємстві відбулося збільшення продуктивності праці у 2008 році на 0,5, що становить 7,8%. Це могло бути спричинено закупівлею нових автоматизованих приладів.

За даними таблиці 2.4 видно, що на підприємстві відбулося скорочення середьосписочної кількості персоналу у 2022 році на 10 осіб, що склало - 11,2% . Скорочення відбулося за рахунок зменшення робітників зайнятих в основному виробництві. Взагалі у складі виробничого персоналу відбулися зміни: відбулося скорочення робітників, що працюють у рослинництві на 14 осіб менше у 2022 році в порівнянні з 2018 роком, і збільшенням кількості працівників у тваринництві + 4 особи. Також відбулося скорочення працівників обслуговуючих господарство, так у 2018 році їх кількість становила 19 осіб, а у 2022 році зменшилась на 6 осіб та склала 13 осіб.

Відповідно розрахунків продуктивності праці на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», то слід зазначити, що відбулося значне падіння цього показника майже на 80 % або 5 разів менше у 2022 році (2,7) в порівнянні з 2018 роком (13,4).

Надалі доцільно провести аналіз структури персоналу ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» та її динаміку.

Структура персоналу є часткою (питомої ваги) кожної групи чи категорії персоналу в загальній чисельності працюючих на підприємстві.

Щодо структури персоналу ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» та показників їх питомої ваги, то її можна побачити у таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 ми бачимо загальну структуру персоналу ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» та її зміни протягом 5 років. Видно, у загальній кількості співробітників питома вага керівників і спеціалістів становила у 2018 році 16,69%, при чому службовці складають тільки 11,4 %, основні робітники займають 70,5 % від всіх працюючих та працівники обслуговуючих господарств займають всього 16,5 %.

У 2022 році відбулося зменшення кількісного складу персоналу на підприємстві на 10 осіб.

Провевші аналіз даних щодо структури персоналу, можна зазначити, що найбільшу питому вагу серед усіх працюючих займають працівники основного виробництва, що становить 70,8- 67,1%.

Таблиця 2.5 - Показники структури персоналу підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Показники	Роки										Відхиленн я 2018 /2022 р.р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		+/-	%
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%		
Середньоспискова чисельність персоналу	89	100	89	100	88	100	88	100	79	100	-10	-11,2
В т.ч.:												
- керівники та спеціалісти	15	16,9	15	16,9	15	17,0	15	17,0	13	16,5	-2	-13,3
- службовці	10	11,2	10	11,2	10	11,4	10	11,4	8	10,1	-2	-20
- робітники основного виробництва	63	70,8	63	70,8	62	70,5	62	70,5	53	67,1	-10	-15,9
рослинництво	41	46,1	41	46,1	44	50,0	50	56,8	27	34,2	-14	-34,2
тваринництво	22	24,7	22	24,7	18	20,5	12	13,6	26	32,9	4	18,2
Працівники обслуговуючих господарств	19	21,3	19	21,3	19	21,6	19	21,6	13	16,5	-6	-31,6

Складено за звітністю ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Також відбулася зміна структури розподілу робітників виробничого персоналу, відтак у рослинництві зайнято у 2022 році 34,2 %, а у тваринництві відповідно 32,9% від загальної кількості персоналу на підприємстві.

Важливою характеристикою персоналу підприємства також є визначення його якісного складу. Характеристику персоналу за якісним складом наведено у таблиці 2.6.

Згідно таблиці 2.6. та звітності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» облікова кількість штатних працівників у 2022 році порівняно з 2019 роком зменшилась на -11,2 %. Кількість працюючих у віці 15-34 роки у 2022 році зафіксовано 17 чоловік, з яких 15 жінки; у 2020 році - 15 чоловік, з яких 13 жінок. Взагалі кількість працюючих у віці 15-34 роки збільшилась на

13,3 %. Кількість працюючих у віці 35-55 років у 2022 році встановлено 48 чоловік, з яких 12 жінок; у 2020 році - 50 чоловік, з яких 12 жінок.

Таблиця 2.6 - Характеристика персоналу за якісним складом

Назва показників	2020	З них жінки	2021	З них жінки	2022	З них жінки	2008 р. до 2006.,%	
	рік		рік		рік		Абс.	%
Облікова кількість штатних працівників	89	50	88	50	79	40	-10	-11,2
Кіл. працюючих у віці:								
від 22 до 34	15	13	17	15	17	15	2	13,3
від 35 до 55	50	12	48	12	48	12	-2	-4,0
від 55 до 65	23	5	23	5	23	5	0	0
Кіл. працівників які мають вищу освіту:	9	8	12	11	6	5	-3	-33,3
- неповна та базова вища	7	4	8	5	5	3	-2	-28,6
- повна вища	5	4	4	3	5	3	0	0,0
Працівники які отримують пенсію, у т.ч.:	-	-	-	-	-	-		
- за вислугу років	2	1	2	1	2	2	0	0
- за віком	1						-1	-100,0
- по інвалідності	4	3	4	3	2	1	-2	-50,0
- з них III групи	4	3	4	3	2	1	-2	-50,0
Зараз у відпустці за доглядом за дитиною	5	9	5	5	4	4	-1	-20,0

Складено за звітністю ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» за 2019-2022 рр.

Склад працівників знаходиться в постійному русі і змінюється у зв'язку з проведенням скорочення його штату, звільнення також є можливим за власним бажанням або виходом працівників на пенсію чи просуванням їх на різних посадах у межах різних структурних підрозділів та прийняттям нових співробітників на замість тих, що вибули або з-за розширення виробництва. Дуже велика плинність кадрів може спричинити додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових співробітників, що в свою чергу може знизити на певний час продуктивність праці не тільки нових працівників, що

тільки завоювання нових умов праці, чи тих, що звільняються і для цього потрібно певний час щодо пошуків нової роботи.

Узагальнюючи вищесказане можна стверджувати, що показники кількості персоналу протягом трьох років суттєво зменшились. На це може впливати як скорочення штату, так і закупка підприємством автоматизованого обладнання.

2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства

До системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» може бути включено сукупність певних прийомів, технологій, які дозволять підприємству здійснити роботу із його робітниками, яка складатиметься з таких елементів, як:

- підхід та технології щодо набору й оцінки персоналу;
- методологію адаптації робітників на підприємстві;
- засоби та механізми щодо розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технологію мотивації і раціоналізації організації співробітників на підприємстві [69]

Сутність системи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» через його організацію роботи з персоналом, відповідно до концепції розвитку сільськогосподарського підприємства. На рис. 2.2 наведено систему управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС».

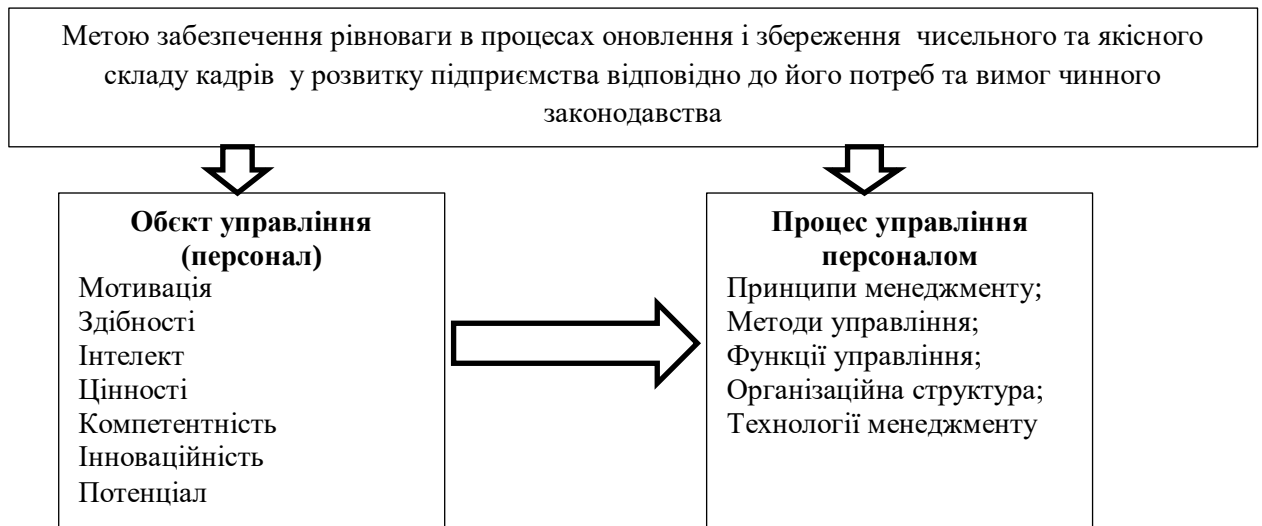


Рисунок 2.2 - Система управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Складено автором

До управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» в функціональному відношенні може включати низку найважливіших елементів, які схематично відображених на рис. 2.3.

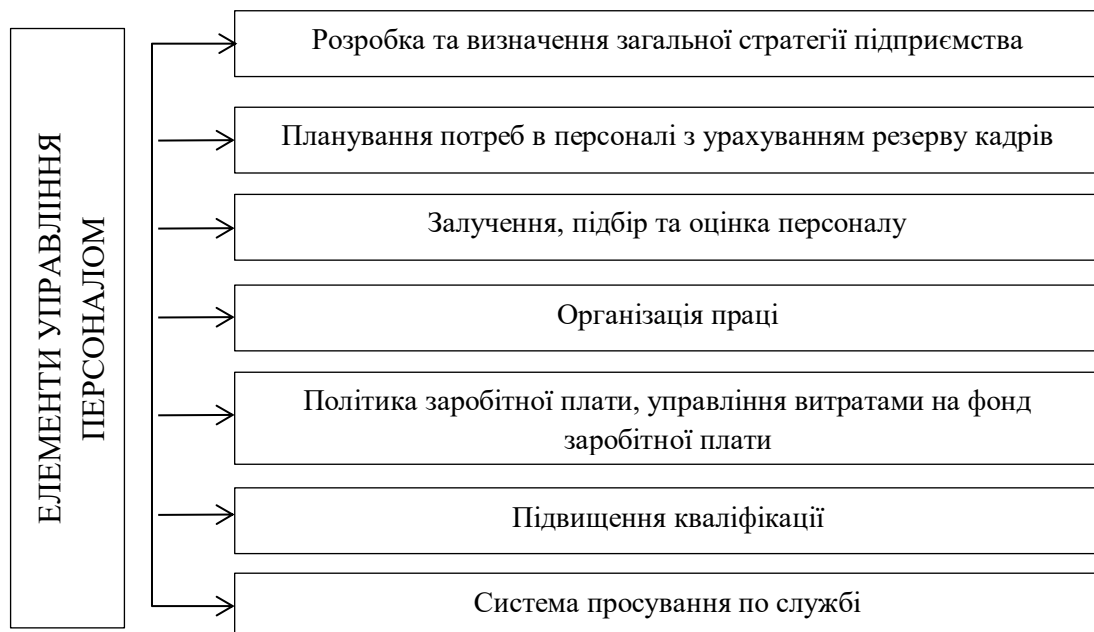


Рисунок 2.3 - Елементи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Складено автором

Система управління ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» базується на наступних принципах:

- вагомість (люда - є ключовою і найціннішою частиною підприємства);
- обґрунтованість (будь-які рішення та дії стосовно персоналу повинні прийматися та реалізовуватися лише для підвищення ефективності підприємства);
- системність (всі рішення та дії, стосовно персоналу, повинні прийматися та реалізовуватися лише після того, як будуть враховані всі елементи управління);
- об'єктивність оцінки (підприємству необхідно забезпечити, щоб оцінка кожного працівника та кандидату на посаду проводиться об'єктивно)
- зосередженість на результатах (усі відділи, спеціалісти та керівники повинні мати чітко визначені результати своєї діяльності, а всі працівники повинні прагнути їх досягти)
- постійний особистісний розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації її працівників);
- відповідність матеріальної винагороди працівників їхній кваліфікації та рівню особистого вкладу та участі в діяльність підприємства (система матеріальної винагороди працівників не тільки враховує кваліфікацію працівника, але і сприяє підвищенню рівня його особистої участі у діяльності компанії).

Система управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» повинна формулювати вимоги до керівників та співробітників, що стосуються різних функціональних сфер. Ці вимоги зафіксовано у функціональних компетенціях.

На управлінському рівні функціональні компетенції такі:

Кадрове забезпечення вважається пріоритетом для кожного керівника структурних підрозділів ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС».

Начальники підрозділів беруть активну участь у всіх кадрових рішеннях і надсилають цю директиву своїм підлеглим. Менеджери відповідають за впровадження загальних стандартів управління персоналом. Крім того, менеджери відповідають за допомогу працівникам у розвитку їх професійних навичок та вмінь.

Управління впливом на діяльність ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» здійснюється з використанням методів управління (табл. 2.7).

Як було зазначено раніше у Розділі 1, методами управління є способи застосувати управлінський вплив на працівників для досягнення цілей управління організацією. Ми виділяємо: економічний, адміністративний та соціально-психологічний методи управління, які є різними за способом та ефективністю впливу на персонал.

Таблиця 2.7 - Методи управління персоналом на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС».

Назва групи методів	Методи, що використовуються	До якого рівня менеджменту відноситься	% використання
Адміністративні методи	1. Дисциплінарні види відповідальності та стягнень;	Вищого	4,0
	2. Розробка посадових інструкцій;	Вищого	10,0
	3. Виконання статуту та організаційної структури управління;	Вищого	7,0
	4. Підписання наказів, розпоряджень, вказівок та інструкцій	Вищого	10,0
Економічні методи	1. Розробка системи зарплати	Середнього	25,0
	2. Організація системи преміювання	Середнього	10,0
	3. Розробка системи матеріальної допомоги	Середнього	5,0
	4. Розробка системи матеріальних пільг та привілеїв	Середнього	7,0
Соціально-психологічні методи	1. Заходи переконання	Низового	5,0
	2. Методи похвали та осуду	Низового	10,0
	3. Система примусу та спонукання	Низового	7,0

Розраховано автором

Таким чином, система управління персоналом на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» є організованою на досить високому рівні, використовуючи в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільним буде дослідити динаміку оплати праці на ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС». в порівнянні з встановленим законодавством мінімумом і відповідним середнім рівнем заробітної плати по сільськогосподарській галузі, табл. 2.8.

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні у 2022 році на 01.01 зросла до 6500 грн. або майже у 2 рази більше ніж у відповідності до 2018 року. Прожитковий мінімум збільшився на 2777грн.,або на 74,59 %. Як ми бачимо, що рівень середньо-місячної заробітної плати співробітників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р. зросла на +6715 грн. або на +287 %, тобто зросла в 3 рази у порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.8 - Оплата праці працівників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р.

Показники	Роки					Відхилення 2022/2018 р.р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Мінімальна ЗП на 01.01., грн.	3723	4173	4173	6000	6500	+2777	+74,59
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	1700	1853	2027	2189	2393	+693	+40,76
Середня місячна ЗП для ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», грн.	3723	4173	9776	9030	9053	+6715	+287
Середня місячна ЗП по галузі	7711	7555	8542	9565	11899	+4188	+54,31

Складено за [70; 71]

Слід також зазначити, що рівень оплати праці в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р. є значно вищим за рівень мінімальної заробітної плати по Україні майже в 2 рази, і трохи вищим за середньомісячну заробітну плату по сільськогосподарській галузі.

Під час управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р. особливої уваги необхідно приділити процесам підбору персоналу достатньої уваги. Цей процес включає вивчення психологічних та професійних якостей працівника для визначення його здатностей щодо виконання свого обов'язку згідно посадових вимог до конкретного робочого місця чи посади та відбору кандидата на посаду з сукупності претендентів, які найбільше підходять на цю вакантну посаду з урахуванням відповідності претендента за його кваліфікацією, спеціальністю, особистими якостями і здібностями, а також характером діяльності та інтересам ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС».

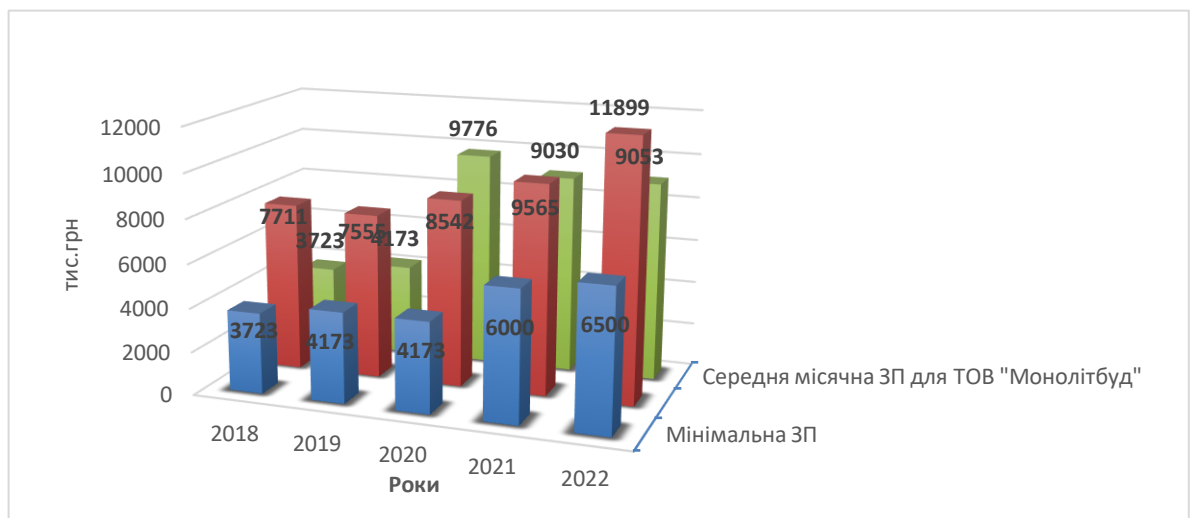


Рисунок 2.4 - Оплата праці працівників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за 2018-2022 р.р.» за 2017-2020 рр.

Щодо підготовки менеджерів та спеціалістів то вона здійснюється безперервно протягом їх роботи. У ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» керівник компанії приймає рішення про працевлаштування на

основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій кандидата.

Навчання працівників ТОВ «Монолітбуд» спрямоване на підвищення якості професійних навичок працівників, має бути постійним та проводиться під час їх працевлаштування задля досягнення головної мети підприємства із поступовим розширенням та поглибленням їх знань, умінь, компетенцій та навичок хард і софт скілс у відповідності до виробничих вимог. Відділ кадрів відповідає за організацію професійного навчання.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАХОДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС»

3.1. Раціоналізація заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Проведення заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» є необхідною умовою його ефективної діяльності. Взагалі ж злагоджена робота колективу з продуктивною взаємодією на всіх етапах виробничого процесу на підприємстві, які є головної складової в основі успішного ведення діяльності.

Важливими аспектами удосконалення системи управління персоналом на підприємстві є те, що сам процес такого вдосконалення доцільно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Під час удосконалення помагається, що задля переходу від існуючої системи управління персоналом в її поточному стані до запланованої системи необхідно врахувати всі можливі впливи впроваджених комплексів заходів, що можуть дозволити досягати підвищення інтелектуального та професійного рівня співробітників, задля забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства (табл. 3.1).

Усі процеси щодо вдосконалення елементів системи управління персоналом підприємства повинні бути виконані згідно чіткого та безпосереднього взаємозв'язку між усіма її елементами задля взаємодоповнення та підсилення впливу кожного окремого процесу на систему управління персоналом підприємства в цілому.

Отже, вдосконалення систем управління персоналом на підприємстві повинно мати своє відображення через трансформацію створеної організаційної культури підприємств завдяки змінам системи принципів,

формування ідеології, стилю управління, зміні в етикеті ділового спілкування та у системі духовного та морального духу і цінності на підприємстві. Через таку трансформацію зазначених аспектів господарської діяльності підприємства, завдяки змінам в орієнтирах та мотивів для персоналу, що повинно призвести до більш відлагодженої роботи в колективі та підвищенню продуктивності праці.

Таблиця 3.1 - Процес удосконалення системи управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Комплекс запропонованих заходів
У розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівники різних підрозділів)	Необхідність реалізації програм навчання керівників задля формування у них рівня управлінських навиків (проведення тематичних конференцій, семінарів, тренінгів)
У розрізі процесів системи управління персоналом (технології управління персоналом)	Необхідність здійснення впровадження розроблених технологій з управління персоналом (документація, організація праці, система оцінки персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання та розвитку, моніторингу та корекції тощо)
У розрізі об'єктів системи управління персоналом (персонал підприємства)	Необхідність реалізації програм з підвищення рівня задоволеності працею на підприємстві, лояльності до підприємства та формування у них для досягнення цілей підприємства

складено авторами за [2, с.25-28]

Ще з однієї сторони ефективне управління трудовим ресурсами вважається правильно підібрана для побудови якісної системи мотивації праці. Отже, мотивацію праці вважають основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, і відповідно стимулом до більш ефективної діяльності на такому підприємстві. Вона також відіграє важливу роль у

підвищенні продуктивності праці співробітників та налагоджує трудову роботу колективу. Отже правильно підібрані форми та шляхи мотивації трудової діяльності допомагають підвищити рентабельність праці та сталий економічний розвиток підприємства. Дуже важливим аспектом щодо організації мотивації персоналу в загальній діяльності на підприємстві є її економічна доцільність, яка має прояв через темпи росту продуктивності праці, при цьому вони повинні перевищувати темпи росту витрачених ресурсів на заходи з мотивування працівників на підприємстві.

Проведений аналіз системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» виявив такі проблеми, як:

1. Великий відсоток незадоволених діючою системою оплати праці робітників.
2. Велика кількість робітників оцінюють ставлення керівництва до них, як поблажливе.
3. Виявлено значне зростання коефіцієнтів плинності кадрів та скорочення штату.

Таблиця 3.2 - Проблеми в управлінні персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Перелік проблем на підприємстві	Значення, %
Відсутність аналізу	15,0
Відсутність системи, порядку нарахування премій та стимулювання	20,0
Недосконалість системи оплати праці	25,0
Відсутність внутрішнього навчання працівників	25,0
Недосконала система відбору та найму співробітників	10,0
Вікові зміни в структурі персоналу	5,0
Разом	100,0

складено автором

Виходячи з проблем, окреслених в табл. 3.2 нами було сформовано оновлений механізм управління персоналом для ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» (рис. 3.1).

Основними напрямками задля подальших заходів з удосконалення системи управління персоналом на дослідженному підприємстві було обрано

напрямок з управління розвитком персоналу. Головна мета впровадження заходів щодо покращення системи управління персоналу полягає у формуванні кадрових резервів.

Після проведеного аналізу, було визначено одну з головних проблем в управлінні персоналом підприємства - це недосконала система нарахування зарплати із преміюванням працівників. На підприємстві, для виробничого персоналу використовують відрядно-преміальну систему оплати праці, однак результат опитування працівників свідчить, що більша частина співробітників даною системою не задоволена.

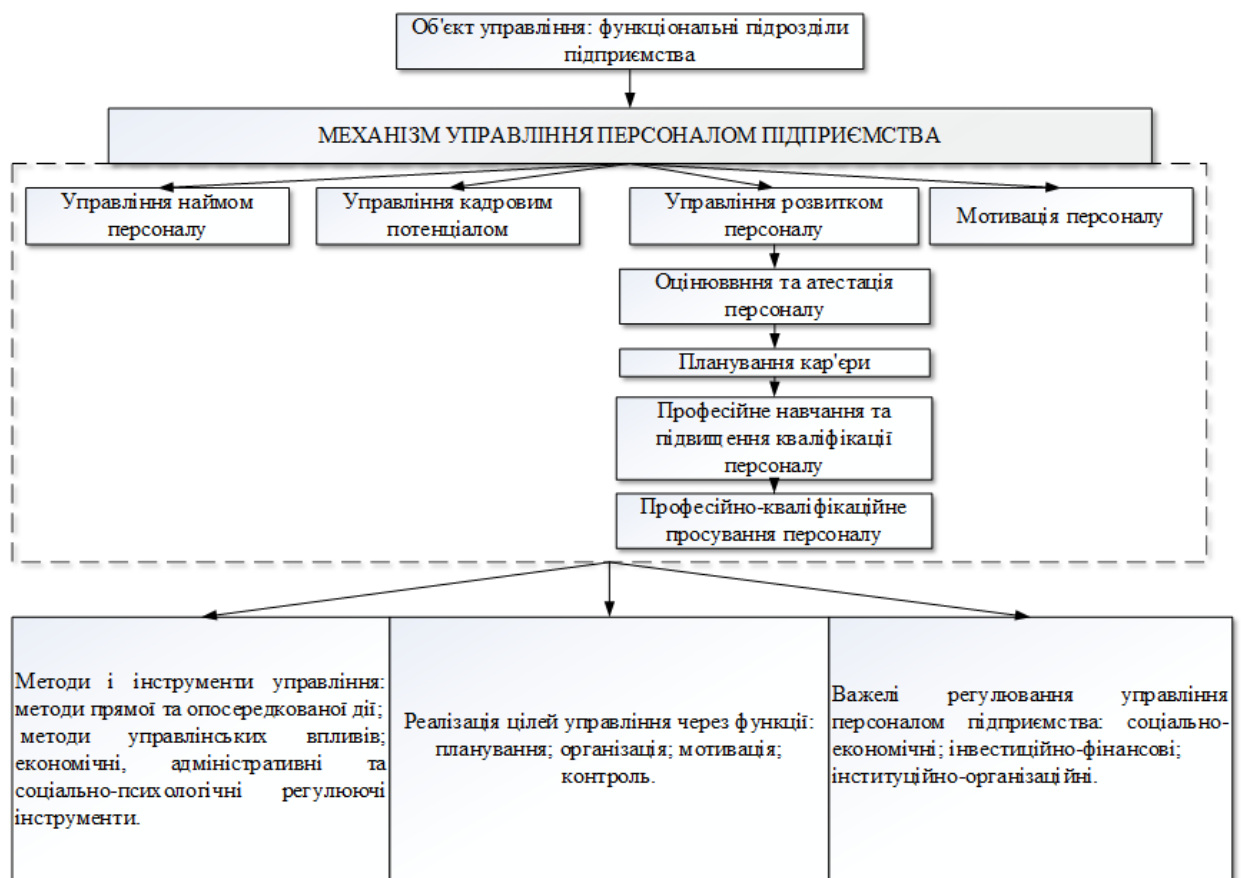


Рисунок 3.1 - Механізм управління персоналом для ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС»

Джерело: сформовано автором

Перевагами та недоліками діючої на сільськогосподарському підприємстві системи оплати праці є.

Переваги:

1. Високий мотиваційний рівень співробітників.

2. Гнучкість в питаннях нагородження.
3. Пряма залежність витрат на працю від фактичних результатів [72].
4. Професійна і трудова справедливість.
5. Зниження витрат.
6. Ефективне управління співробітниками [72].

Але, крім переваг, є у такої системи оплати праці і характерні для неї, недоліки:

1. Недостатній рівень кадрового та бухгалтерського навантаження.
2. Необхідність більш глибокої попередньої підготовки і високе документарне навантаження.
3. Низька стабільність [73].

В зв'язку з цим, доцільно змінити стару систему оплати праці для співробітників основного виробництва ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС». Тому нами рекомендовано розробити для ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» нову систему оплати праці для робітників, зайнятих в основному виробництві, яка повинна мати у своєму складі обов'язкову частину оплати – оклад, та преміальний фонд до неї, який необхідно обчислювати в залежності від трудової участі кожного окремого працівника на протязі робочого місяця.

Така система оплати праці може стати стимулом щодо виконання роботи працівниками більш якісно, тому як вони будуть чітко знати розмір всього окладу, і тим самим у них будуть залишатися можливості щодо зростання їх заробітної плати за рахунок її преміальної частини.

Це може дозволити, на нашу думку, знизити плинність кадрів на підприємстві за рахунок підвищення задоволеності співробітників новою системою оплати праці.

Щодо посилення впливу мотиваційних факторів на співробітників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», нами рекомендується введення певних змін саме в систему преміювання. Наприклад, замість виплати премії щомісячно, за підсумками роботи за місяць, пропонується її

виплачувати, за результатами виконання плану з виробництва та реалізації продукції. Отже, щомісяця необхідно складати виробничий план, премію співробітникам пропонується виплачувати за індивідуальними підсумками їх особистого вкладу в роботу, і її розмір буде безпосередньо залежати не тільки від кількості виготовленої продукції, а і від її якості. Крім того, за порушення виробничого процесу, премія співробітнику взагалі не виплачуватиметься.

Таким чином, після впровадження та реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», кожен працівник буде зацікавлений у виході на роботу, та буде намагатися зробити якомога більше якісної готової продукції з метою отримання винагороди (премії) більшого розміру, при чому якість такої продукції знижуватися не буде.

3.2. Підвищення продуктивності праці працівників підприємства

Головними факторами щодо удосконалення структури персоналу на підприємстві є його інноваційний характер виробництва, із впровадженням нових технік і технологій, пріоритетність якості продукції. Все це обумовлює збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, а також визначає потребу у збільшенні частки розумової праці і відповідно співробітників, які мають вищу освіту.

Ми розуміємо, що функціонування будь-якого підприємства передбачає усвідомлення всіма співробітниками (а не лише керівником) цілей і цінностей такого підприємства та їх особистої частки участь в їх реалізації. Особливістю цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що необхідним є врахування не лише мети підприємства (організаційних цілей), а і формування індивідуальних цілей персоналу.

Одним з показників, який допомагає оцінити ефективність роботи на будь-якому підприємстві, є продуктивність праці персоналу. А зростання продуктивності праці - це свідчить скорочення робочого часу на виготовлення одиниці продукції. Це означає, що трудомісткість є величиною вимірною, керованою і прозорою, і для співробітника, вона тісно пов'язана з ростом продуктивності його праці. Показники продуктивності праці дозволяють провести більш якісний аналіз поточної ситуації на підприємстві, зрозуміти фактори зміни виробництва, чисельності співробітників, кількості витраченого часу і виявити ресурси для збільшення ефективності виробничої діяльності.

Для пошуку резервів підприємства для підвищення продуктивності праці, необхідно розробити відповідні організаційно-технічних заходи щодо реалізації таких резервів та безпосередньому впровадженню таких заходів. [21].

Крім продуктивності праці, важлива роль в оцінці ефективності господарської діяльності підприємства належить показнику рентабельності праці. Всі заходи з проведення на підприємстві для збільшення необхідного рівня рентабельності сприяють досягненню головних цілей з розвитку підприємства.

Тому, для ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» ми можемо запропонувати до проведення комплексну автоматизацію діяльності підприємства, яка має допомогти вирішені наступні завдання:

1. Збільшити продуктивність праці співробітників через введення без паперової системи обробки документамів;
2. Зняти проблему щодо обміну інформацією між виробничими дільницями;
3. Скоротити час обробки та передачі замовлення;
4. Регулювання оперативної діяльності підприємства;
5. Розробка та впровадження комплексного планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Впровадження програми

автоматизації підприємства для повної зміни поглядів на систему управління та її функціонування. Що дозволило перейти до жорсткого відстеження витрат підприємства, порозуміння його функцій, що можуть бути виконані персонально конкретним співробітником.

Нами пропонується до використання та впровадження CRM (Customer Relationship Management) система, яка може дозволити зменшити обсяг рутинної роботи керівників на 28%, і заощадити 8-12 робочих годин в тиждень. Економічна ефективність впровадження CRM системи складає 5-15% від загального обороту компанії, а відсоток утримання клієнтів збільшується на 5-7%. Все це дозволяє збільшити прибуток підприємства на 25-50% [35].

За грамотного використання та прийняття рішень з CRM для сільськогосподарського підприємства може дозволити забезпечити підприємству ряду переваг.

По перше після впровадження запропонованої системи дозволить підвищити продуктивність праці робітників підприємства завдяки появі додаткових можливостей, через автоматизацію основних робочих процесів; чіткості планування та постановки завдань; - підвищення контролю за виконанням робітниками та співробітниками виробничих завдань із дотриманням визначених термінів.

Система CRM дозволить підприємству провести автоматизацію рутинних процесів, Робота менеджера спроститься за рахунок того, що всі процеси на підприємстві будуть створюватися користувачами за єдиними погодженими стандартами протягом лічених хвилин. Що позбавить співробітників необхідності у щоденній звітності. Звіти будуть створюватися в автоматичному режимі та зберігатися в статистиці. Це надасть значної економії часу і знизить трудовитрати. Щодо продуктивності праці співробітників, то вона залежатиме від того, як буде організовано безпосередньо робочий процес. Система CRM дозволяє керівнику об'єктивно оцінювати ефективність кожного працівника.

Технологія CRM дозволяє швидко контролювати всі процеси щодо виконання обов'язків підлеглими співробітниками і бачити всі результати діяльності кожного співробітника. А ефектом від впровадження запропонованої системи управління персоналом як раз і стане підвищення продуктивності праці на підприємстві. Крім того, спроститься робота з клієнтською базою.

Надалі розглянемо приклад економії часу працівника на виробництві після впровадження CRM системи. Продуктивність праці P_i (у %) ми можемо визначити за формулою 3.1:

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_i - \Delta T_i} \right) * 100\%, \quad (3.1)$$

Де ΔT_i – години праці;

F_i – час для виконання роботи i -виду до впровадження програми (годин), що планується користувачем;

F_i – час для виконання роботи i -виду до впровадження програми, який планується співробітником (годин).

Результати розрахунку зведено до Таблиці 3.3 .

Таблиця 3.3 - Таблиця робіт користувачів у виробництві з CRM системою

Вид робіт	До автоматизації, F_i , хв.	Економія часу, ΔT_i , хв.	Підвищення продуктивності праці P_i , %
Введення інформації	20	10	-50
Проведення розрахунків	10	8	-20
Підготовка до друку	10	5	-50
Аналіз та виборка	20	16	-20
Разом	60	39	-35

Таблиця складена за даними, отриманими в процесі дослідження.

До впровадження CRM системи співробітник витрачав приблизно 60 хвилин на виконання одного завдання, після впровадження CRM системи - 21

хвилину, ми бачимо ефект від впровадження даної системи яка скорочує процес обробки завдання на 39 хвилин, або на 35%.

Також можна розглянути інший варіант розрахунків для менеджерів з відділу контрактів Таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 - Таблиця робіт користувачів менеджерів з CRM системою

Вид роботи	До автоматизації, хв. F_i	Економія часу, хв. ΔT_i	Підвищення продуктивності праці P_i , %
Облік заяви	5	4	-20,00
Розрахунок вартості замовлення	20	10	-50,00
Підготовка комерційної пропозиції	15	10	-33,33
Формування та виставлення рахунку	8	6	-25,00
Аналітика	10	8	-20,00
Підготовка угоди та додатків	10	8	-20,00
Підготовка і друк звітів	10	5	-50,00
Разом	78	51	-34,62

Таблиця складена за даними, отриманими в процесі дослідження

До впровадження CRM системи у менеджера вель процес займав десь 78 хвилин на обробку однієї угоди, за впровадження CRM системи весь цикл займає 51 хвилину, тобто ми бачимо скорочення на 27 хвилин, або на 34,62%.

Впровадження CRM-системи допоможе підприємству вийти на новий рівень роботи з удосконалення організації деяких процесів в управлінні. Ефект у вигляді підвищення продуктивності праці менеджерів буде досягнуто при впровадженні системи CRM, завдяки пискоренню взаємодії між замовниками та менеджерами підприємства, що в свою чергу підвищить їх продуктивність праці і вплине на підвищення економічної ефективності підприємства в цілому.

2.3 Впровадження нової системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Останнім часом перед кадровими службами постають нові, дуже складні і актуальні завдання задля вироблення і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

А впровадження інформаційних технологій в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», також є дужк важливим. Саме, задля виконання мети щодо надання додаткової інформації для підвищення конкурентоспроможності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» пропонується впровадити ERP-систему, яка розвантаження повноваження всіх підрозділів підприємства.

Ціль проекту: покращення якості управління персоналом та вдосконалення системи фінансового управління, структурувати документообіг в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», і підвищити результати із конкурентоспроможністю підприємства.

Нами пропонується впровадити програмний продукт ISF-7 у діяльність ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» як систему управління персоналом й обліку персоналу «ISF-Персонал».

Вартість програмного продукту - 20 000,00 тис. грн.

Дана автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» виконує комплексну автоматизацію бізнес-процесів відділу кадрів та відділу управління персоналом. За її впровадження підвищується ефективність управління персоналом та полегшуються процеси управління персоналом (HRM), включаючи завдання з підбору персоналу, мотивації, професійного розвитку та багатьох інших.

Дана система «ISF-Персонал» є інтегрованою з системою оплати праці (Медок-Заробітна плата), електронною прохідною (Медок-Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку (Медок-Бухгалтерія).

Крім того, задля удосконалення формування креативних технологій в управлінні персоналом у ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», пропонується механізм який сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства є проект по запуску «Банку ідей» (табл.3.5).

Головна родзинка цього проекту полягає в тому, що співробітники можуть подавати свої ідеї на розгляд через інтернет, електронною поштою, через «скриньки» та «каталоги ідей», а також через керівників відділів. Для регулювання проекту на підприємстві складається "Положення щодо стимулювання творчої активності співробітників". Етапами прийняття ідей є: порядок проектування ідей, критерії їх оцінки, умови реалізації, можливості мотивації працівників.

Таблиця 3.5 - Основні положення створення «Банку ідей» в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Джерело ідеї	Інструментарій управління знаннями
Працівник (основне джерело) Бізнес партнер Покупець Консультант Конкурент Вистака, конференція	Інструмент за допомогою якого співробітники можуть ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях Інструмент, який дозволить залучити клієнтів, постачальників, партнерів у процес вдосконалення діяльності підприємства та його продукції
Призначення інструментарію з управління знаннями	Метрики інструментарію управління знаннями
Пошук і реалізація перспективної ідеї з метою оптимізації: продукції, технології, бізнес-процесів, структури Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідеї	Кількість поданих ідей Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів Економічний ефект від реалізованих проектів

Складено автором

Оцінка ідей проводиться спеціальною експертною радою (керуючої компанії, фахівців, які мають досвід). Начальник відділу кадрів відповідає за координацію проектів.

Таблиця 3.6 - Показники ефективності навчання персоналу в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

	Повернення на навчання	Ефективність навчання
Підрозділи підприємства, які беруть участь в розрахунку ефективності навчання	Економічний відділ Відділ з управління персоналом	Відділ з управління персоналом
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу продукції Скорочення витрат Підвищення ступеня задоволеності партнерів і клієнтів Підвищення продуктивності праці робітників Підвищення ступеня задоволеності співробітників Скорочення плінності кадрів	Скорочення кількості постачальників освітніх послуг Зменшення показника вартості години навчання Підвищення мотивації співробітників та їх лояльності до підприємства Зменшення часу відриву від місця роботи під час навчання
Показники виміру ефективності навчання	Рівень впровадження Рівень компетенції Рівень задоволення	Показники часу та витрат

Побудовано автором

Задля підвищення ефективності системи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» пропонується:

1. Змінити загальну організаційну структуру відділу кадрів із створенням сучасного відділу кадрів.
2. Для вдосконалення процесу розвитку системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» необхідно впровадити систему навчання персоналу (розробка «Програми навчання персоналу», розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).
3. Підвищити рівень інформаційного забезпечення ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» задля впровадження системи управління персоналом та кадрової документації «ISF-Персонал».

4. Для вдосконалення формування креативних технологій управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» пропонується такий механізм, як запуск в підприємстві «Банку ідей».

Вимірювання показників ефективності навчання для співробітників ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» проводять на двох різних рівнях (таб.3.6).

Ефективність навчання персоналу можна розрахувати по формулі:

$$((D - B) / B) \times 100\% \quad (3.2)$$

Отже, проведення оцінки якості та ефективності навчання може дозволити не тільки провести аналізу процесу навчання персоналу, але й розробка практичних рекомендації з подальшого удосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу за основними складовими її елементами. Для оцінки ефективності запропонованої тренінгової програми, зробимо розрахунки в таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 співробітника, тис.грн.	17500
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	40
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, тис.грн	2200
ROI(ефективність навчання персоналу підприємства), %	29,4

Розраховано автором

Таким чином, при впровадженні та реалізації запропонованого заходу із застосування навчально-тренінгової програми за проведеними розрахунками прогноз щодо зростання основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить, що ефект від навчання співробітників складатиме 29,4%.

Отже, для реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства потрібно 100 тис.грн.

Надалі проведемо розрахунок чистого дисконтованого доходу від запропонованого проекту в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», а також індекс рентабельності та внутрішню норма прибутковості.

Чисту приведену вартість визначимо за формулою 3.3:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n} , \quad (3.3)$$

де C_0 – величина інвестицій, тис.грн.;

C_n – грошовий потік, тис.грн.;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років.

Якщо $NPV > 0$, то проект вважається вигідним, якщо $NPV < 0$, то – невигідним.

Для визначення економічного ефекту щодо запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» враховуючи видатки на їх фінансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Видатки з фінансування проекту щодо удосконалення системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Витрати	Сума, тис.грн
Витрати на вдосконалення організаційної структури відділу з управління персоналом	10,0
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68,0
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20,0
Створення «Банку Ідей»	2,0
Разом	100,0

Показник індексу рентабельності (PI) є відношенням дисконтованих доходів до дисконтованих витрат інвестиційного проекту.

Індекс рентабельності визначимо за наступною формулою 3.4:

$PI = \text{Дисконтовані доходи} / \text{Дисконтовані витрати}$

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.4)$$

При $PI > 1$, проект вважається вигідним, при $PI < 1$, проект є невигідним.

Внутрішню норму доходності (IRR) визначимо за допомогою формули 3.5:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (r_2 - r_1), \quad (3.5)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при r_1 , грош. од.;

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при r_2 , грош. од.

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати оцінки ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС»

Період	Рік			
	0	1	2	3
Грошові потоки, тис.грн.	-100	-75	20	90
Ставка дисконтування, %	15			
Чиста приведена вартість (NPV)	-100	65,2	42,2	4,6
	39,5			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма доходності (IRR), %	28			
Строк окупності	1,6 року			

Складено автором

Розрахунки, наведені в таблиці 3.9 показують, що модель вдосконалення системи управління персоналом є привабливою з точки зору і може бути впровадженною тому, як $NPV > 0$. Очікуваний IRR становить 28%. Рівень середнього терміну окупності інвестицій у вдосконалення системи управління персоналом становить 1,62 року.

Таблиця 3.10 - Порівняння результатів діяльності ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» за рахунок удосконалення кадрової політики

Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності з урахуванням удосконалення	Відх., %
Середньорічна чисельність,чол	53	53	100
Чистий прибуток/збиток, тис.грн	312	328	5%
Рентабельність персоналу,%	5,8	6,18	6,55%

Розраховано автором

За результатами реалізації запропонованих заходів в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» щодо створення ефективної системи управління персоналом, збільшення прибутку, таким чином, складаємо і отримуємо 39,52 грн. (табл. 3.10).

Отже, проведений аналіз підтверджує, що зараз як раз раціонально впровадити нову ефективну діючу систему управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» що надасть можливість підвищити ефективність діючої системи управління персоналом, яка є одним з найвагоміших чинників у підвищенні ефективності діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств .

ВИСНОВКИ

Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства має прямий вплив функціонування та ефективність його діяльності і полягає в дослідженні його сутності, підходів формування та методик оцінки його ефективності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно змінюються і тому обґрунтовує необхідність постійних досліджень та пошуку нових напрямів його удосконалення.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються теоретико-методичні підходи щодо управління персоналом підприємства. Концептуальні підходи щодо визначення сутності та структури управління персоналу. Досліджено етапи процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Розкрито головну мету та цілі управління персоналом. Надано схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Приведено ієрархію компетенцій персоналу сучасного підприємства. Досліджено модель стратегічного підходу щодо управління інтелектуальним капіталом підприємства з метою реалізації його конкурентних переваг. Наведено механізм системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Досліджено систему оплати праці та гарантій, компенсацій і пільг. Розкрито основні завдання мотивації персоналу підприємства. Узагальнено вид и мотивації та досліджено прояви матеріального стимулювання. Виявлено залежність між мотивацією та діяльністю підприємства. Доведено процес логічних послідовностей мотивації персоналу підприємства.

Розглянуто методи оцінки управління персоналом, їх переваги та недоліки. А також, наведено розподіл методів оцінки персоналу за рівни управління на підприємстві. Представлено комплекс оцінок мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі проведено аналіз управління персоналом ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області. Він показав, що підприємство стійкий фінансово-економічний стан, немає проблем з забезпеченням матеріально-технічного стану.

Було надано загальну та організаційно-економічну характеристику підприємства. Наведено перелік його господарської діяльності та асортименту продукції з основної діяльності. Побудовано організаційну структуру управління ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС». З'ясовано, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління. Слід також відмітити, що на підприємстві великої уваги приділяється людським ресурсам, які вимагають багато уваги під час підбору персоналу, спираючись на наукову специфіку господарської діяльності підприємства. Тому, під час підбору кадрів на відповідні посади підприємству необхідно звертати особливу увагу не лише на професійні здібності працівника, а й на їх наукові здобутки за їх фахом та їх внутрішні якості тому, як кожен з співробітників вносить свою частку у формування загальної мети підприємства.

Проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства. Наведено показники чисельності персоналу та його використання, а також показники структури персоналу підприємства ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» та її зміни протягом 5 років.

З'ясовано, що у загальній кількості співробітників питома вага керівників і спеціалістів становила у 2018 році 16,69%, при чому службовці складають тільки 11,4 %, основні робітники займають 70,5 % від всіх працюючих та працівники обслуговуючих господарств займають всього 16,5 %. У 2022 році відбулося зменшення кількісного складу персоналу на підприємстві на 10 осіб.

Проведши аналіз даних щодо структури персоналу, можна зазначити, що найбільшу питому вагу серед усіх працюючих займають працівники

основного виробництва, що становить 70,8- 67,1%. Також відбулася зміна структури розподілу робітників виробничого персоналу, відтак у рослинництві зайнято у 2022 році 34,2 %, а у тваринництві відповідно 32,9% від загальної кількості персоналу на підприємстві.

Аналіз системи управління персоналом підприємства показав, що сутність системи управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку сільськогосподарського підприємства. Розкрито основні елементи та методи управління персоналом. Досліджено систему оплати праці працівників на підприємстві.

Ефективна система управління персоналом повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та ситуації на ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» запропоновано:

Розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Внести зміни в загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» необхідно поліпшити систему навчання персоналу (запропоновано «Програму навчання персоналу, розглянуто проходження тренінгу «Креативний менеджмент» співробітниками).

Щоб покращити інформаційне забезпечення ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», впровадити програмний продукт ISF-7 - систему управління персоналом «ISF-Персонал».

Для вдосконалення формування креативних технологій управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС», запропоновано використання такого механізму, як запуск у компанії «Банку Ідей».

За результатами реалізації запропонованих заходів в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» щодо створення ефективної системи управління персоналом, збільшення прибутку, таким чином, складаємо і отримуємо 39,52 грн. (табл. 3.10).

Отже, проведений аналіз підтверджує, що зараз як раз раціонально впровадити нову ефективну діючу систему управління персоналом в ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» що надасть можливість підвищити ефективність діючої системи управління персоналом, яка є одним з найвагоміших чинників у підвищенні ефективності діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності *.Проблеми і перспективи розвитку підприємництва .* 2013. № 1. С. 40–46.
5. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства К. : Вид-во "Освіта", 2013. 234 с.
6. Макарова І. К. Управління людськими ресурсами: п'ять уроків ефективного HR-менеджменту. К: Справа, 2007. 232 с.
7. Запхляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні. Науковий вісник Чернівецького національного університету : 36. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 96 с.
8. Як підвищити ефективність КСВ-програм: роль HR: керівництво для соціально відповідальних компаній. К : Фарбований лист, 2011.39 с.
9. Білоусов В. В. Стратегія розвитку персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства: Автореф.дис. на здобуття уч. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 "Економіка та управління народним господарством (економіка праці)" .Іжевськ, 2007. 18 с.
10. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки *.Наука й економіка .* 2013. 258 с.
11. Кузнецова Н. В. Вид. Далекосхідного університету. В, 2005. 306 с
12. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. 820 с.
13. Крушельницька Я. В. Управління персоналом URL: <http://library.if.ua/books/45.html>.

14. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
URL : http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.htm.
15. Федулова Л. І. Менеджмент організацій
URL: http://pidruchniki.ws/13730519/menedzhment/kadroviy_menedzhment.
16. Храмов В. О. Основи управління персоналом URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1>.
17. Залознова Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи управління персоналом. Схід. 2010. С. 39–42.
18. Управління персоналом: Навчально-методичний комплекс. : Дяків О. П., Островерхов В. М. Тернопіль :ТНЕУ, 2018. – 288 с
19. Апенько С. Н. Стратегічне управління персоналом в динамічному середовищі функціонування організацій: монографія. О: 2015. 325 с.
20. Базаров Т. Ю. Управління персоналом .2000. 340 с.
21. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку.Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. Вип. 2. С. 156-162.
22. Управління персоналом: Навчально-методичний комплекс. Тернопіль :ТНЕУ, 2018. – 288 с
23. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник .К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці .Персонал. 2009. С. 44-49
25. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств . Україна: аспекти праці. 2008. С.45-51.
26. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень .Персонал. 2008. С.50 – 55.
27. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва .Ефективна економіка. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

28. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. канд. ек. Наук:Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
29. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. С. 58-62.
30. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
31. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
32. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. С. 98–103.
33. Басаков М...І Управління персоналом: Лекція; Підготовка до іспиту. 4-е вид. Р./ Фенікс, 2006.С. 30-31
34. Співак В. В. Мотивація ефективного персоналу управління підприємствами.Вісник Хмельницький національний університет. Економічна наука. 2010.С. 178-181.
35. Управління персоналом: Частина 1: Лекція: Навчання. посібник .В. М. Гончаров, А. В. Додонов та ін. Донецьк: САП Купріянов В.С., 2008. С. 10-11, 25-27.
36. Клименко М.П., Філатов О.О. Мотивація керівного персоналу у здійсненні загальної стратегії підприємства .Стійка економіка . 2011 .с. 81 - 85.
37. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини. Кондор, 2004. 432 с.
38. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом .ІНФРА-М, 2014. 447 с.
39. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу .Ліра-К, 2010.338 с.

40. Федорова Н. В. Управління персоналом організації: КНОРУС, 2013. 512с
41. Турчінов А. І. Управління персоналом . Вид-во РАГС, 2008. 608 с.
42. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
43. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2.
44. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347
45. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. – Львів, 2008. – 20 с.
46. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
47. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 606 с.
48. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: [навчальний посібник] / Б.А.Гаєвський. – К.: МАУП, 1997. – 112с.
49. Горфінкель В.Я. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В.Я. Горфінкель, В.А. Швандар ; вид. 4-е, випр. і доп. ; за ред. В.Я. Горфінкеля та В.А. Швандара. К., 2007. – 670 с.
50. Ніщенко Т. М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 2. С. 189-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2014_2_42
51. Покровець Н. І., Депутат Б. Я. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Science: Key Aspects» (December 19-20,

2022). Rome, Italy. С. 15-19 URL:
<https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/1968/1997>

52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

53. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Збірник наукових праць “Економічні науки” ПВНЗ “Буковинський університет”*. 2010. Вип. 6. С. 35-41. http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/11_1.pdf

54. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23—28.

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

56. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *«Молодий вчений»*. (2016). №6 (33). С. 46-55.

57. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: [конспект лекцій] / В.М.Горбунов. К.: МАУП, 1998. – 80с.

58. Дмитриенко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: [навчально-практичний посібник] / Г.А.Дмитренко, Є.А. Дорошенко – К.: МАУП, 1998. – 88с.

59. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Д. Виноградський, А. М. Виноградська,

60. О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.

61. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46-50. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>

62. Методи оцінки персоналу <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> ;

63. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. (2011). № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> ;
64. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. (2019). № 20. С. 93-97.
65. Шапиро С.А., Потапова Е.А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. Директ, Медиа, 2015, 153 с.
66. Посібник українського хлібороба. Наук-практ. Щорічник. (2012). URL : <https://old.sgi.in.ua/images/Price/Posibnik2012.pdf>
67. Офіційний сайт ДП «Експериментальна база «Дачна» СГП-НЦНС» URL: <https://dachna.com.ua/o-nas>
68. KURKUL.com. Онлайн-асистент фермера. URL : <https://kurkul.com/kompanii/2569-dp-eksperimentalna-baza-dachna-sgi-ntsns>
69. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. / *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147–154.
70. Розміри прожиткового мінімуму в Україні URL : <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/1>;
71. Офіційний сайт Державна служба статистики URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zp_m_u.html
72. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.
73. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.

ДОДАТКИ