

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Дарина ЛУБЕНЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

Олександр Величко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛУБЕНЧЕНКО ДАРИНІ ДМИТРІВНІ

- Тема роботи «Удосконалення управління персоналом підприємства», керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2023 р. № .
- Термін подання студентом роботи – 6 червня 2023 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти С(Ф)Г «СТОКОЛОС» Кам'янського району, Дніпропетровської області за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства. 2. Сучасний стан системи управління персоналом підприємства. 3. Шляхи удосконалення управління персоналом підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці). 2. Структура реалізації товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Структура основних виробничих фондів підприємства. 5. Існуюча організаційна структура та структура управління. 6. Динаміка валової

продукції та виявлення впливу факторів на його зміну. 7. Структура витрат на виробництво продукції в С(Ф)Г «СТОКОЛОС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2022 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2023 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2023 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2023 року	
6.	Написання висновків	Травень 2023 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

(підпис)

Дарина ЛУБЕНЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність управління персоналом в системі сучасного менеджменту	7
1.2. Стратегічні підходи до управління персоналом підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства	20
2.2. Оцінка забезпеченості та ефективності використання кадрів.....	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1. Формування кадрової політики господарства	41
3.2. Оптимізація використання резервів кадрового потенціалу системи управління підприємством.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарювання, характеризуючись невизначеністю, динамічністю, ризикованістю та підвищеною конкурентною боротьбою, роблять персонал підприємства стратегічним ресурсом, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. Управління персоналом стає ключовим аспектом забезпечення ефективності та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Формування сучасної системи управління кадрами є особливо актуальним завданням для підприємства. Ця система повинна бути спрямована на розробку та впровадження механізмів, які забезпечують ефективне управління персоналом з урахуванням поточних та майбутніх потреб підприємства. Вона повинна сприяти формуванню конкурентоспроможного персоналу, підтримувати його розвиток, мотивацію та залучення до реалізації стратегічних завдань підприємства.

Ефективне та якісне управління кадровим складом потребує вдосконалення управлінських практик, розробки інструментів для оцінювання і розвитку персоналу, створення гнучких систем мотивації та навчання, а також підтримки комунікаційного клімату та сприяння розвитку командної роботи. Впровадження сучасної системи управління кадровим складом дозволить підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність і життєздатність на ринку.

Сьогодні дослідження питань управління персоналом є актуальним, оскільки воно відповідає вимогам сучасного ринку та викликам глобального бізнесу. Розробка та впровадження системи кадрового управління надасть можливість підприємству ефективно використовувати свій головний ресурс - людський капітал, що сприятиме його стійкому розвитку і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Мета кваліфікаційної роботи відображається в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо побудови раціональної системи управління персоналом господарства.

Для досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі важливі завдання:

- проаналізувати теоретичні принципи управління персоналом (кадровим складом) на підприємстві;
- проаналізувати поточний стан системи управління кадровим складом господарства;
- дослідити стратегії та методи кадрового управління організацією;
- обґрунтувати напрямки удосконалення системи кадрового управління в організації шляхом удосконалення організаційно-економічних методів керування персоналом.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом селянського (фермерського) господарства «Стоколос» Кам'янського району Дніпропетровської області.

Предметом в дослідженнях виступають теоретичні, практичні та методичні аспекти управління кадрами сучасного підприємства.

Методичну базу досліджень кваліфікаційної роботи склали різноманітні методи, такі як: статистичні, математичні, соціально-психологічні, абстрактно-логічні та стратегічний аналіз, аналітичне вирівнювання та екстраполяція трендів. У роботі використано процесний і ситуаційний підходи; системно-структурний аналіз; методи, експертних оцінок, графічний метод; функціонально-цільовий підхід.

Для проведення дослідження були застосовані наукові праці сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених, які стосуються управління підприємством, кадрового управління і психології управління. Правовим полем дослідження стали діючі законодавчі та нормативні документи, що регулюють діяльність вітчизняних підприємств у галузі управління персоналом.

Інформаційна база дослідження наукових розробок включає роботи сучасних вчених з питань управління персоналом, менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, а також аналітичні матеріали, інтернет джерела, статистичну та бухгалтерську звітність, що стосуються об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Управління персоналом в системі сучасного менеджменту є важливою функцією, спрямованою на ефективне керування людським капіталом в організації. Його сутність полягає в плануванні, організації, спрямуванні і контролі за роботою персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом забезпечує оптимальне використання ресурсів організації шляхом підбору, розвитку, мотивації, утримання і звільнення працівників. Воно включає такі ключові аспекти:

- планування персоналу: це процес визначення потреб компанії у робочій силі, включаючи кількісні та якісні аспекти. Планування персоналу враховує стратегічні цілі організації і допомагає визначити необхідну кількість співробітників, їх навички та компетенції.

- підбір і найм: цей етап включає процеси підбору та прийому кваліфікованих працівників. Він вимагає аналізу вакансій, оцінки резюме, проведення співбесід та остаточного вибору найкращих кандидатів для організації.

- розвиток і навчання: управління персоналом сприяє розвитку здібностей та навичок працівників через тренінги, семінари, стажування та інші форми навчання. Це дозволяє працівникам покращувати свої знання та компетенції, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

- оцінка та управління продуктивністю: цей аспект передбачає систематичну оцінку працівників з метою визначення їх продуктивності та внеску в організацію. Результати оцінки використовуються для визначення потреб у покращенні, стимулюванні та розвитку працівників.

- мотивація та винагорода: управління персоналом забезпечує систему стимулювання, що включає фінансову винагороду, похвалу, просування та інші форми мотивації. Це сприяє задоволеності працівників, збереженню талановитих кадрів і зниженню текучості.

- утримання персоналу: включає створення сприятливої робочої атмосфери, забезпечення здоров'я та безпеки працівників, розвиток корпоративної культури та балансу між роботою та приватним життям.

- управління конфліктами та вирішення проблем: управління персоналом допомагає вирішувати конфлікти та проблеми, що виникають у робочому колективі, забезпечуючи ефективну комунікацію, медіацію та інші методи розв'язання конфліктів.

- управління персоналом має велике значення для сучасного менеджменту, оскільки воно допомагає організації досягати своїх цілей, забезпечуючи належний підбір, розвиток та мотивацію персоналу. Від успішності управління персоналом залежить ефективність і конкурентоспроможність організації на ринку.

Проблема формування та раціонального використання персоналу в будь-якій сфері економічної діяльності є завжди актуальною для кожного суспільства.

Чіткого визначення поняття "персонал" як найважливішої складової людського потенціалу (трудових ресурсів) ринкової економіки в даний час немає. Поняття "персонал" та "трудові ресурси" як правило, розглядаються тільки в статистичному чи у організаційно-функціональному аспекті, без розгляду їх взаємозв'язку з іншими категоріями. Багато науковців не розрізняють поняття "персонал" з поняттям "кадри". Так, Петков С. В. включає до складу кадрів лише працівників, які мають професійну підготовку [56, с. 8-9]; Бай С. І. та інші - навпаки, усіх працівників у галузі [16, с. 9].

У першій половині XIX століття термін "кадри" використовувався для опису штату постійних військових формувань. Що призвело до появи таких термінів, як "кадрова армія", "кадровий солдат", "кадровик" і т.ін. Згодом термін

"кадри" став міжнародним, наприклад, "kader" в німецькій мові, "cadre" в англійській, "cadres" в французькій та "кадры" в російській.

У словнику "Персонал. Словник визначень і понять" автори вказують, що термін "кадри" не застосовується до тимчасових та сезонних працівників, осіб, що працюють з суміщенням посад або за короткостроковими чи тимчасовими трудовими договорами, позаштатних працівників та осіб, які задіяні в індивідуальній (особистій) трудовій, комерційній діяльності.

Сучасна кадрова політика, з огляду на умови в яких функціонує економіка, перш за все має розглядати взаємодію з кадрами безпосередньо у взаємозв'язку з існуючими проблемами, які мають бути розв'язані на поточному етапі, здійснюючи підбір персоналу згідно із завданнями які виникають ключовим критерієм під час підбору та оцінювання персоналу, зокрема менеджер свого складу, й їх бачення роботи в сучасних, жорстких, ринкових умовах причому бачення, яке полягає не тільки в теорії, але і в конкретних пропозиціях. Особливої уваги потребує просування і підтримка мислячих, дієвих, ініціативних та енергійних працівників, які мають змогу і бажання в практичній площині активно діяти задля позитивного розвитку підприємств в даних умовах.

На даний час широко застосовуються такі категорії, як: керування кадрами, керування трудовими ресурсами, управління людським капіталом, кадрова політика, робота з персоналом, людський фактор, тощо, які в тому чи іншому вигляді мають відношення до функціональної трудової діяльності окремих осіб та координації їх поведінки під час виробничого процесу.

В теорії та літературі часто можна зустріти різні приклади характеристик категорії «управління персоналом», при цьому окремі автори в своїх тлумаченнях, перш за все оперують метою та засобами, через які можна реалізувати дану мету, відповідно концентрують увагу на організаційній сфері керівного процесу. Інші в своїх роботах першочергової уваги надають сутності, яка окреслює функціональне забезпечення керівного процесу. Прикладом зазначеного підходу являється теоретичне тлумачення В. П.Галенко який

розглядає керівництво персоналом як систему взаємодіючих економіко-організаційних і соціально-психологічних механізмів які забезпечують належну результативність функціональної діяльності та конкурентоздатності організацій.

Інший підхід окреслюється в тлумаченні поняття керування персоналом, який використовують в німецькій Науковій школі управління. Так управління персоналом вони розглядають як галузь функціонування, особливими складовими якої є конкретизація потреби в кадрах, набір кадрів, розвиток, звільнення, моніторинг кадрового складу, структуризація діяльності, система бонусів та додаткових соціальних пільг, механізм участі в загальному успіху, управління витратами на кадри та управління працівниками.

Головними завданнями керування персоналом організації є:

- зростання конкурентоздатності організації в сучасних умовах;
- зростання результативності виробничої діяльності і праці, зокрема отримання якнайбільшого прибутку;
- забезпечення найкращої соціальної результативності діяльності персоналу.

Належна реалізація зазначених завдань вимагає виконання наступних дій:

- забезпечення необхідності організації в персоналі в визначенні кількості та визначеної якості;
- забезпечення обґрунтованого балансу між цінним та технічним комплексом системи операційного потенціалу і системою кадрового потенціалу;
- якнайкраще та результативне використання кадрового потенціалу працівників та операційного потенціалу підприємства в цілому;
- надання належних умов працівникам для забезпечення можливості найкращого рівня його організованості, мотивації належної дисципліни та високих показників продуктивності;
- соціально-психологічна фіксація працівника в організації, створення стабільного кадрового складу, як запорука віддачі вкладень, які були витрачені на залучення та розвиток кадрів;

- створення можливостей для втілення бажань, необхідностей та інтересів робітників стосовно змісту роботи, її умов, форми зайнятості, можливості професійного та ієрархічного зростання;

- синхронізація операційних, виробничих та соціальних завдань (узгодження планів організації з інтересами робітників, соціальною та економічною ефективністю);

- покращення результативності керування кадрами, реалізація завдань управління при зменшенні затрат на кадрову систему.

Результативність керівництва персоналом та найкраща форма забезпечення планових завдань суттєво залежить саме від обраних механізмів керування персоналом. Варто зазначити, що чим більші масштаби має підприємство та чим більша кількість його структурних підрозділів, тим важливіше для нього є синхронізація всіх принципів реалізації загального управління.

Досліджуючи засоби управління через які реалізується процес керівництва кадрами, можна виділити три основних групи засобів керування:

- безпосередні (прямі) засоби керування;
- опосередковані засоби керування;
- квазі засоби керування (які не відносяться до перших двох груп).

До найбільш суттєвих (ключових) прямих засобів керування відносять наступні:

- делегування відповідних повноважень та відповідних завдань, тобто перенесення на працівників часткової відповідальності за виконання робіт разом з окремими можливостями для реалізації компетенцій та самостійності;

- донесення інформації до працівників, розмови з співробітниками, які дозволяють узгоджувати та синхронізувати функціональну діяльність та рішення менеджерів і підлеглих, а також покращити мотивацію працівників через співучасть в прийнятті управлінських рішень;

- службовий моніторинг виконання працівниками завдань, що повинно узгоджуватися з нормативами та прогнозований завданнями, а також з наявним станом справ;

- повідомлення та спілкування, а саме з кожним робітником повинна бути налагоджена комунікація з приводу постачання необхідної для його функціональної діяльності інформації, крім цього потрібно задовольнити безперебійний потік інформації всередині організації;

- накази та рекомендації, які мають відношення до ключових напрямків функціональної діяльності організації. Головною функцією наказів та рекомендацій є систематизація функціонування всієї організації.

Інший клас засобів керування, тобто раніше зазначених непрямих засобів керування кадрами складають:

- опис посади, тобто характеристика її завдань, цілей, знань і взаємозв'язок та взаємодія з іншими фаховими посадами та вимогами до робітника. З цієї точки зору це є підґрунтям для моніторингу, а з іншої - це сприяння персоналу в пристосуванні до визначеного посадового місця роботи;

- оцінювання місця праці, що інколи виконується виходячи з опису функцій, але при цьому беруться до уваги важливість і складність виконуваних функцій, умови безпосереднього виконання робіт, тощо;

- оцінювання працівника, тобто визначення ваги його особистого вкладу. Через застосування такого оцінювання і певної шкали, можна визначити вміння та навички працівника і потребу в підвищенні його кваліфікаційних характеристик або необхідність скоротити. Частково зазначене оцінювання є одним із параметрів стимулювання працівників.

Як Квazi засоби керування розглядаються неформальні групи в колективі та відповідний робочий клімат. Необхідність формування таких неформальних груп покладена безпосередньо саму сутність людини, її власних, суб'єктивних бажань, необхідність комунікації, тощо. Вирізняють наступні соціологічні та функціональні причини формування неформальних робочих груп:

- різниця в соціальних характеристиках;

- централізованість організаційного устрою;
- існування неформального лідерства в існуючій ієрархічній структурі підприємства;
- недостатність інформації, що є підґрунтям для створення домислів чи чуток.

Неформальні утворення інколи формують позитивний, а інколи і небажаний вплив на підприємство. Тому першочерговою ціллю управління є створення нормальних можливостей функціонування груп, що часто позитивно відбивається на функціонуванні всього підприємства, так як перешкодити формуванню їх практично неможливо. Психологічний клімат, умови роботи працівників та інші фактори суттєво впливають на якість їх продуктивного функціонування, а позбавлення психологічного напруження та конфліктних ситуацій дозволяє організувати роботу краще і приємніше.

Розглядаючи методи управління персоналом варто відзначити, що завдання таких методів часто співпадають з цілями та сутністю стилів керівної діяльності менеджера, але в методах керування кадрами є деякі складові концепції керування персоналом. Найчастіше в управління персоналом розглядають чотири ключові концепції:

1. Встановлення виключних ситуацій. Зазначена концепція відображається в тому, що кожен підрозділ на власний розсуд здійснює тільки окремо частину робіт і функцій, які відносяться до його компетенції. І тільки за непередбачуваних обставин чи життєвих розбіжностей з прогнозованими цілями розглядається варіант залучення до робіт інших підприємств - підрядників. Головна ідея зазначеного методу відображається у зменшенні навантаження керівного апарату за рахунок ліквідації мало значущих функцій, в той же час складнощі викликає необхідність жорсткого розподілу операцій на нормальні (звичайні) та форс-мажорні (надзвичайні).

2. Встановлення цілей. За цих умов розглядається формування жорсткого та взаємоузгодженого контролю. За таких умов керування кадрами менеджери повинні тільки розробляти завдання, а кадровий склад, який їх реалізує, за

рахунок цього збільшує свободу власного самовираження в трудовій діяльності, що звичайно є одним із варіантів його стимулювання.

3. Делегування. Розглядається як передача окремих функцій та часткової відповідальності за реалізацію певних завдань на нижчий ієрархічний рівень. Виходячи з таких принципів роботи менеджер має змогу приділити більше уваги керуванню, але передається лише частина відповідальності необхідної для виконання конкретних дій, відповідальність загальна, зокрема за керування не може бути делегована, і завжди покладається на менеджерів.

4. Мотиваційна концепція. Вважається чи не найважливішою серед всіх вищезазначених концепцій, при цьому охоплює складну, багаторангову систему. Працівники, які мають реальні стимули та умови для самореалізації, знають про потребу і важливість власного внеску у функціональну діяльність підприємства, вважаються найбільш продуктивними в своїй сфері функціональної діяльності. Стимулювання і мотивація розглядають ряд ефективних підходів: фінансове стимулювання, соціальне забезпечення, покращення робочих умов і таке ін.

1.2. Стратегічні підходи до управління персоналом підприємства

Стратегічні підходи до управління персоналом на підприємстві визначають спосіб організації та керування ресурсами людського капіталу з метою забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємств. Основна мета таких підходів полягає у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та успішності підприємства через оптимальне використання людського потенціалу.

Нижче наведено декілька стратегічних підходів до управління персоналом на підприємстві:

- Стратегія розвитку та залучення талантів: Підприємство розробляє довгострокову стратегію для виявлення, приваблення та розвитку талановитих

робітників. Цей підхід передбачає активну роботу з підбору, навчання та збереження перспективних кадрів.

- Стратегія розвитку навичок та компетенцій: Підприємство надає пріоритет навчанню, тренінгам та розвитку працівників для підвищення їхніх професійних навичок і компетенцій. Цей підхід сприяє покращенню продуктивності, якості роботи та розвитку працівників.

- Стратегія збалансованої системи оплати праці: Підприємство розробляє систему оплати праці, яка враховує результативність, внесок у розвиток організації та компетенції працівників. Цей підхід спонукає працівників до досягнення поставлених цілей і стимулює їхню мотивацію.

- Стратегія управління змінами: Підприємство активно впроваджує стратегії та практики, спрямовані на ефективне керування змінами в організації. Цей підхід допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі.

- Стратегія підвищення залученості та задоволеності працівників: Підприємство ставить за мету підвищення залученості, залюбленості та задоволеності працівників через формування сприятливого та приємного робочого середовища, підтримку балансу між працею та власними інтересами, а також визнання й винагороду за досягнення.

Ці стратегічні підходи відображають різні аспекти кадрового управління, спрямовані на досягнення конкурентної переваги, покращення ефективності та досягнення стратегічних завдань організації.

У XXI столітті менеджери все частіше стверджують, що успішне оволодіння мистецтвом організаційних змін і досягнення стабільного розвитку підприємства залежать від результативного застосування кадрів та розкриття творчої енергії працівників. Однак у реальному житті існує великий розрив між потенціалом працівників і його реалізацією більшістю підприємств. Головними причинами такої невідповідності є слабкий зв'язок між керуванням персоналом і підприємством, незнання працівниками відділів управління персоналом стратегічних перспектив функціонування організації та необізнаність з

принципами побудови систем управління кадровим складом, які б допомогли реалізувати такі стратегії, а також застарілі механізми управління кадровим складом, які не відповідають завданням, що стоять перед підприємством, та обмежують розвиток персоналу та його вклад у реалізацію організаційних цілей. Таким чином, управління кадровим складом по суті функціонує окремо від стратегічного контексту підприємства.

В сучасних ринкових організаціях менеджери як керівництво мають визначальне значення, яке з плином часу тільки зростає. Вони **формують**, які охоплюють собою всі елементи системи дій згідно до операційних планів та взаємовідносин працівників організації, що у свою чергу дає змогу досягти головних завдань, які ставить перед собою організація.

Керування персоналом включає конкретизацію необхідних компетенцій, потрібних організації для забезпечення стратегії, формування загального спрямування і розвитку та розробки планів виконання організаційно технологічних завдань.

З позиції наукостворення кадрове управління часто називають мистецтвом ефективного керування людьми в сфері їх професійного функціонування. Це комплекс підходів, способів і механізмів раціонального комбінування, розвитку і стимулювання оптимального застосування кадрового потенціалу організації. Керування кадрами повинно бути узгодженим загальною концепцією розвитку організації, відстоювати інтереси робітників і стояти на стороні суворого слідування принципам зазначеним в Кодексі законів про працю при створенні і застосування кадрового потенціалу.

Керівництво кадровим складом як загальна система забезпечує реалізацію наступних функцій:

- регламентація - прогнозування потреб і шляхів забезпечення кадрами;
- економіко-соціальна - створення системи умов і параметрів, націлених на оптимальне застосування кадрового потенціалу та його стабільність;
- відновлювальна - сприяння та мотивація розвитку кадрів.

Кадрове управління, як окрема система охоплює дві ключових сфери - організаційну та функціонально-технологічну.

До організаційної сфери включають:

- створення трудового колективу - це планування складу, встановлення потреб, приваблення, набір та розстановка кадрів і укладання угод;
- стабілізація кадрів створення інформаційної бази в сфері кваліфікації, особистих навичок, цілей, прогнозованих параметрів потенціалу робітників.

До функціонально- технологічної сфери, яку пов'язують із застосуванням кадрових можливостей відносять:

- фахове, кваліфікаційне та ієрархічне переміщення робітників;
- мотивація, формування стабільного кадрового складу та відповідних місць праці;
- поліпшення психологічного клімату персоналу, тощо.

Так керівництво персоналом відображається в підборі та стабілізації потрібного організації кадрового складу, покращення його кваліфікаційних навичок, оцінці функціонування кожного робітника на основі забезпечення досягнень цілей і завдань організації, що дозволяє відкоригувати поведінку, винагороду кадрового складу за їх вклад. На рисунку 1.1 наведена орієнтовна стратегія взаємодії з персоналом організації, яка включає 9 важливих етапів.



Рис. 1.1. Комплексний план роботи з персоналом організації

Головними цілями формування комплексного плану керівництва кадровим складом є:

- допомога організації в реалізації його планів;
- результативне застосування кадрового потенціалу працівників;
- комплектування організації високоосвідченими та мотивованими робітниками;
- використання персонального стимулювання працівників для максимальної мотивації до ефективної роботи;
- покращення та підтримка належного рівня життя - відчуття себе працівником, частиною колективу підприємства та безпосередньо особистої необхідності;
- дотримання встановлених правил;
- вдосконалення стимулювання та підвищення заробітної плати та ін.;
- безперервне вдосконалення способів і механізмів управління персоналом, що базується на застосуванні передових наукових технік взаємодії з кадрами, спрощення кадрового діловодства, тощо;
- забезпечення безпечного існування і функціонування робітників організації та ін.

Дослідник у сфері стратегічного управління персоналом, британський науковець, професор Ліз С. пропонує виокремлювати 6 шляхів впливу на персонал:

1. Зменшення частки оплати праці в вартості товарної продукції. Завдяки високому розміру заробітної плати в сучасних країнах західного світу товари великої кількості підприємств стали неконкурентоздатні. Як варіант виходу із ситуацію яка склалась автор рекомендує розділити кадровий склад на дві частини: досвідчені і кваліфіковані штатні працівники з високою оплатою праці; і низько кваліфіковані тимчасові робітники з низькою оплатою праці.

2. Кадри - це особливий ресурс, який потрібно збільшувати. Встановлено, що ключовим джерелом стратегічної переваги сучасної економіки є розуміння

здатностей своїх робітників та стимулювання їх кмітливості і розвиток корпоративного духу, а не наслідування досвіду подібних організацій.

3. Розвиток соціальної культури: спільні цілі, загальні цінності, роз'яснення планів та виконання завдань через функціональну діяльність визначених осіб.

4. Зменшення до мінімуму кількості керівних рівнів, покращення виробничої культури і створення адаптивних систем організації праці, що формують єдиний механізм керування персоналом.

5. Кадрового управління ТРЦ стратегічна діяльність, яка включає формування стратегії та кадровий добір та, базуючись на загальних цінностях організації, справедлива винагорода за особисту продуктивність та якість виробництва, зменшення конфліктів і формування відповідного психологічного клімату в колективі.

6. Застосування варіативних моделей управлінського підбору процесія кадрової роботи з огляду на ключові нові елементи: методи впливу на робітників; система кар'єрного росту працівників організації; мотиваційна система; створення відповідних умов на робочому місці.

Отже головним завданням сучасних керівників є адаптація системи кадрового управління до відповідної, розробленої чи обраної стратегії організації, що в свою чергу дозволить їй швидко досягати планових цілей в перспективі та відрегулювати раціональність функціонування організації.

Зміст кожної функціональної діяльності може бути описаний визначеним переліком дій, які її складають, чи ключовими складовими. Тому сенс системи кадрового управління можна описати наступним чином:

- встановлення необхідності в кадрах з огляду на перспективні плани розвитку організації, планового обсягу діяльності з вироблення товарів та надання послуг;

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства

Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» здійснює свою діяльність відповідно до Законів України «Про власність», Господарського кодексу України.

Засновником і власником підприємства є громадянка Ус Тетяна Григорівна, що мешкає у Дніпропетровській області, Кам'янського району, с. Червоний Яр.

Місцезнаходження підприємства: 52300 вул. Центральна 79, с. Червоний Яр, Кам'янського району, Дніпропетровської області.

Селянське (фермерське) господарство «Стоколос» знаходиться у південно-східній частині Дніпропетровської області і входить у східний ґрунтово-кліматичний район з помірно посушливим кліматом. У цілому кліматичні умови району порівняно сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур, районованих для нашої зони.

Ґрунтовий покрив району представлений чорноземами звичайними мало гумусними, середньо-суглинистими. Цей район відрізняється найбільшими - ресурсами та найменшим атмосферним зволоженням.

Річна сума опадів -430-450мм, середньорічна температура повітря +8,3-9 С.

Воно має вигідне економічне місцезнаходження та сприятливі ґрунтово – кліматичні умови, що спонукають до вирощування в господарстві основних сільськогосподарських культур і отримання якісної продукції рослинництва та тваринництва.

За статутом головною метою діяльності господарства є здійснення виробничо-операційної та комерційної діяльності, спрямованої на одержання прибутку в інтересах власника і трудового колективу підприємства.

Предметом діяльності С(Ф)Г «Стоколос» є: вирощування та виробництво продукції рослинного походження та тваринного походження, столярні роботи, торгівля нафтопродуктами, забезпечення посівним матеріалом фізичних та юридичних осіб, рибальська галузь, природоохоронна робота, переробка та транспортування продукції, створення комерційної мережі, реалізація сільськогосподарської та промислової продукції; посередницька діяльність, будівництво і ремонт житла, будівництво і ремонт будівель господарського призначення, проектні роботи, виготовлення та ремонт сільськогосподарської техніки та інвентаря, ремонт автотранспорту, послуги в обробітку землі як юридичним так і фізичним особам, послуги з переробки, зберігання і транспортування продукції як юридичним так і фізичним особам, послуги в оформленні та переоформленні документів на право власності на землю, майно, інші послуги.

На підприємстві більш розвиненою є галузь рослинництва, тому як найбільший прибуток з усіх галузей приносить йому рослинництво. Галузь тваринництва була присутня на підприємстві лише до 2010 року, так як вона була не рентабельною підприємство припинило її розвиток.

Земля є предметом та засобом праці, і тому, ключовим засобом виробництва. Земля, по суті, визначає і встановлює темпи розвитку та рівень ефективності аграрного виробництва.

Для підвищення родючості ґрунту господарство періодично вносить органічні добрива, але в недостатній кількості. Тому земля має потенціал для одержання досить високих врожаїв .

Склад і структуру земельного фонду С(Ф)Г «СТОКОЛОС» наведено в таблиці 2.1.

З даних таблиці 2.1 видно, що протягом 2018 – 2022 рр. сукупна земельна площа господарства не змінювалась. Плинність кадрів на підприємстві не

значна. Коефіцієнт освоєння с.-г. угідь показує, що майже вся площа підприємства – це рілля.

Таблиця 2.1

Характеристика динаміки і структури земельних угідь

Показник	2020		2021		2022		2022 у % до 2020 рр.
	га	%	га	%	Га	%	
Сукупна земельна площа	1109,0	-	1109,0	-	1109,0	-	100,0
Площа с – г угідь	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	100,0
з них: - рілля	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	100,0
Посівна площа	1086,8	100,0	1086,8	100,0	1086,8	100,0	100,0
Коефіцієнт освоєння с.-г. землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	100,0
Коефіцієнт розораності	100	-	100	-	100	-	100,0
Припадає на одного робітника с.-г. угідь	67,9	-	60,4	-	60,4	-	89,0

За три роки чисельність збільшилась лише на двох робітників у зв'язку з цим не суттєво зменшився показник кількості гектар, що припадає на одного працівника.

Спеціалізація – це зосередження діяльності на виробництві певного виду продукції. Економічний зміст спеціалізації полягає в суспільному розподілі праці, який відбувається постійно і проявляється в різних формах.

Товарна продукція – це частина обсягу валової продукції, що реалізується. Чим вище виробництво валової продукції, тим більше господарство зможе її реалізувати та отримати прибуток.

Основними споживачами виробленої продукції підприємства є місцеві заготівельно-закупівельні організації. Не значна частина продукції реалізується в роздріб, частка видається робітникам в рахунок оплати праці.

Основний напрямок виробничо-господарської діяльності господарства визначається спеціалізацією виробництва за допомогою розрахунків питомої ваги продукції в загальній товарній продукції (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги та структура товарної продукції С(Ф)Г «СТОКОЛОС»

Показник	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво:	981,1	100	1239,3	100	1599,3	100	163,0
в т. ч.: - оз.пшениця	206,5	21,1	400,2	32,3	172,6	10,8	83,6
- ячмінь	542,5	55,29	215,3	17,4	1125,0	70,3	297,4
- соняшник	232,1	23,7	623,8	50,3	301,7	18,9	130,0

Збільшення обсягу виробництва аграрної продукції та поліпшення матеріального добробуту населення ґрунтується на ефективному використанні трудових ресурсів. Ці ресурси є головною складовою сил продуктивного виробництва у сільському господарстві, а праця працівників є визначальним фактором виробництва. Таким чином, важливими факторами для зростання прибутковості господарства є наявність достатньої кількості трудових ресурсів, їх раціональне використання та досягнення максимального рівня продуктивності праці.

Продуктивність праці – це можливість конкретного працівника виробити в процесі матеріального виробництва відповідну кількість споживчих вартостей за одиницю робочого часу. Суть росту продуктивності праці полягає в економії робочого часу. Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить також від складу, рівня кваліфікації та ефективності використання трудових ресурсів, наявність яких розглянемо в таблиці 2.3.

Як свідчать дані таблиці 2.3 кількість працівників підприємства за досліджуваний період зросла на 12,5%, що призвело до зростання кількості

відпрацьованого часу на 10,7%. Коефіцієнт використання робочого часу у 2022 році показує, що працівники відпрацьовують не весь час, який можна було б використовувати.

Таблиця 2.3

Рівень використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «СТОКОЛОС»

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна чисельність робітників, осіб.	17	18	18	112,5
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд – год.	29,8	35,1	32,9	110,7
Відпрацьовано за рік одним робітником, люд – год	1860,0	1948,0	1829,0	98,3
Нормативний запас праці, тис. люд – год	34,6	38,9	38,9	112,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,86	0,90	0,85	98,8
Вартість валової продукції в співставних цінах 2016 року, тис. грн.	581,4	814,1	1018,3	175,2
Продуктивність праці на одного середньорічного працівника, тис. грн.	36,3	45,2	56,8	155,7
Продуктивність праці на 1 люд.–год., грн.	19,5	23,2	30,9	158,2

Не високе значення показника обумовлене сезонністю виробництва. Зростання обсягу виробництва валової продукції на 55,7% і збільшення кількості працівників на 12,5% призвело до зростання їх продуктивності на 55,67%. Це пояснюється тим, що темпи росту затрат праці значно менші темпів росту продукування валової продукції. Ріст загального рівня продуктивності праці стало наслідком поглибленого процесу механізації, підвищення технічного рівня машин, зміни технології деяких виробничих процесів, раціонального управління виробничими процесами.

Продуктивність праці в сільськогосподарському підприємстві залежить від урожайності сільськогосподарських культур, господарської продуктивності тварин, а також прямих затрат праці на гектар посіву, голову тварин. Таким чином, виходячи з даної залежності, підприємству необхідно нарощувати обсяг

виробництва продукції шляхом застосування інтенсивних технологій та оптимальних принципів застосування трудових ресурсів, але це в основному стосується галузі рослинництва.

Інтенсифікація аграрного виробництва – це концентрація виробничих засобів і засобів праці в розрахунку на одиницю земельної площі для збільшення виходу аграрної продукції та поліпшення її якості. Результати та економічна ефективність цього процесу наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Параметри стану та економічної ефективності інтенсифікації

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Припадає на 100 га с. г. угідь:				
- основних виробничих фондів с. г. призначення, тис. грн.	26,5	37,6	69,5	268,8
- прямих затрат, тис. люд. – год.	2,7	3,2	3,0	111,1
Вироблено валової продукції в розрахунку на:				
- 100 га.-г. угідь, тис. грн.	55,5	74,9	93,7	175,1
- 1 грн. основних фондів, грн.	2,0	1,9	1,4	66,8
- 1 середньорічного робітника, тис. грн.	36,3	45,2	56,6	155,7
- 1 люд.-год., грн.	19,5	23,2	30,9	158,2
Урожайність, ц/га:				
- пшениця	22	33	31	140,9
- ячмінь	9	23	13	144,4
- соняшник	19	23	21	110,5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1086,2	1367,7	1756,0	161,7
Чистий прибуток, тис., грн.	492,8	518,6	514	104,3
Собівартість реалізації, тис., грн..	593,4	849,1	1241,0	209,3
Рівень рентабельності, %	83,1	61,1	41,4	-41,7вп

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що в С(Ф)Г «Стоколос» досить високий рівень інтенсивності виробництва, так як спостерігається збільшення його

показників. Так в 2022 році порівняно з 2020 роком, виробництво валової продукції з розрахунку на 100 га угідь сільськогосподарського призначення збільшилося на 75,1 %. Позитивні зміни відбулися в урожайності ячменю, яка збільшилась на 36,4 %, урожайність пшениці не змінилась порівняно з 2020 роком, а урожайність соняшника зросла на 33,3 %. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 61,7%, але при цьому собівартість реалізованої продукції збільшилась вдвічі. Це вплинуло на збільшення чистого прибутку лише на 4,3%. Рівень рентабельності в 2022 році зменшився на 41,7 в.п. порівняно з 2020 роком, але все одно його досить високе значення говорить про ефективне виробництво продукції в С(Ф)Г «Стоколос».

Протягом досліджуваних років на підприємстві спостерігається підвищення рівня механізації і автоматизації трудомістких процесів, впровадження праце-ощадних технологій, структурна перебудова сільського господарства. Проте, одночасно діють причини небажані для сільськогосподарських підприємств, які, в основному, зумовлені війною, проблемами збуту продукції, слабкою, або взагалі відсутньою підтримкою з боку держави сільськогосподарського виробника, що проявляється в не паритетності цін на товари сільського господарства і на товари промислового походження, важких умовах праці, обмеженості вибору роботи за фахом і бажанням, відставанні розвитку соціальної сфери на селі, низькому рівні оплати праці і соціального захисту працівників села. Забезпечення належних темпів розвитку і зростання ефективності виробничо-господарської діяльності можливе завдяки технологічності та інтенсифікації розширеного розвитку та належного застосування наявних основних засобів, і операційних можливостей підприємств.

Зазначені процеси, з однієї сторони, дозволяють стабільно підтримувати необхідний технічний рівень організації, а з другої - дають змогу нарощувати обсяги виробництва товарної продукції без залучення додаткових фінансових вкладень та інвестицій, зменшувати собівартість товарів через зменшення частки амортизаційних відрахувань та сервісних затрат на виробництво і

керівництво ним, підвищувати показники фондівдачі і загальної прибутковості.

Отримання високих кінцевих результатів ідентифікації виробництва можливе тільки за умови органічного комбінування раціональної структури, ефективної організації і сучасної технології виробництва, врахування біологічних особливостей аграрних рослинницьких культур та фізіологічних особливостей сільськогосподарських тварин.

Головний бухгалтер та керівник підприємства відповідають за ефективне функціонування системи витрат. Вони забезпечують дотримання єдиних методологічних засад управління на підприємстві, складання і своєчасне подання фінансової звітності, а також беруть участь у підготовці матеріалів, які розкривають та запобігають нестачам, компенсаціям втрат від крадіжок та пошкодження активів підприємства.

Система керівництва селянського (фермерського) господарства "Стоколос" є лінійно-функціональною, оскільки поєднує лінійне підпорядкування щодо управління об'єктом з функціональним принципом. Хоча сукупна кількість управлінських зв'язків залишається практично незмінною порівняно з функціональною системою, характер цих зв'язків змінюється. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує найкраще поєднання лінійного керівництва з консультаційним обслуговуванням зі сторони функціональних підрозділів, не порушуючи прав і не обтяжуючи додатковими обов'язками лінійних менеджерів.

Чисельність працюючих визначає саме підприємство за типовими штатами, штатними нормативами, фондом заробітної плати і лімітом граничних асигнувань на фінансування апарату управління. Чисельність робітників з категоріями працюючих на підприємстві, на підсобних та обслуговуючих виробництвах, визначають залежно від виробничої програми, обслугову робіт і норм виробітку.

2.2. Оцінка забезпеченості та ефективності використання кадрів

Оцінка забезпеченості та ефективності використання працівників кадрового складу є процесом аналізу та оцінки того, наскільки організація забезпечує достатню кількість та якість робочої сили для досягнення своїх цілей, а також наскільки ефективно цей персонал використовується.

Цей процес включає наступні етапи:

Забезпеченість персоналом: Оцінка забезпеченості персоналом включає аналіз поточної чисельності працівників та їхніх компетенцій, а також визначення потреб у персоналі. Вона враховує такі фактори, як дійсна чисельність персоналу, розподіл по відділах і посадах, наявність необхідних кваліфікацій та досвіду.

Ефективність використання кадрового потенціалу: Оцінка ефективності використання кадрів оцінює, наскільки ефективно організація використовує свій персонал для досягнення поставлених цілей. Це включає оцінку продуктивності працівників, їхню віддачу, використання робочого часу, відповідність навичкам та компетенціям, а також ступінь використання потенціалу працівників.

Оцінка забезпеченості та ефективності застосування персоналу може здійснюватись за допомогою різноманітних методів, таких як аналіз статистичних даних, оцінка продуктивності, анкетування та спостереження. Результати цієї оцінки надають організації інформацію про потреби в персоналі, ефективність роботи персоналу та можливість вдосконалення системи кадрового управління.

На основі отриманих даних організація може приймати рішення щодо поліпшення забезпеченості персоналом, таких як набір нових працівників, навчання та розвиток поточного персоналу, впровадження мотиваційних програм тощо. Також вона може розробляти стратегії для покращення результативності використання персоналу, наприклад, вдосконалення процесів роботи, розподіл завдань та відповідальності, стимулювання співпраці та комунікації між працівниками.

В останні роки спостерігається скорочення чисельності персоналу господарства (Рис. 2.1.). У 2018 році працювало 24 працівників, у 2020 році їх кількість зменшилась до 17, а в 2022 році збільшилась на 1 робітника і становила 18 осіб.

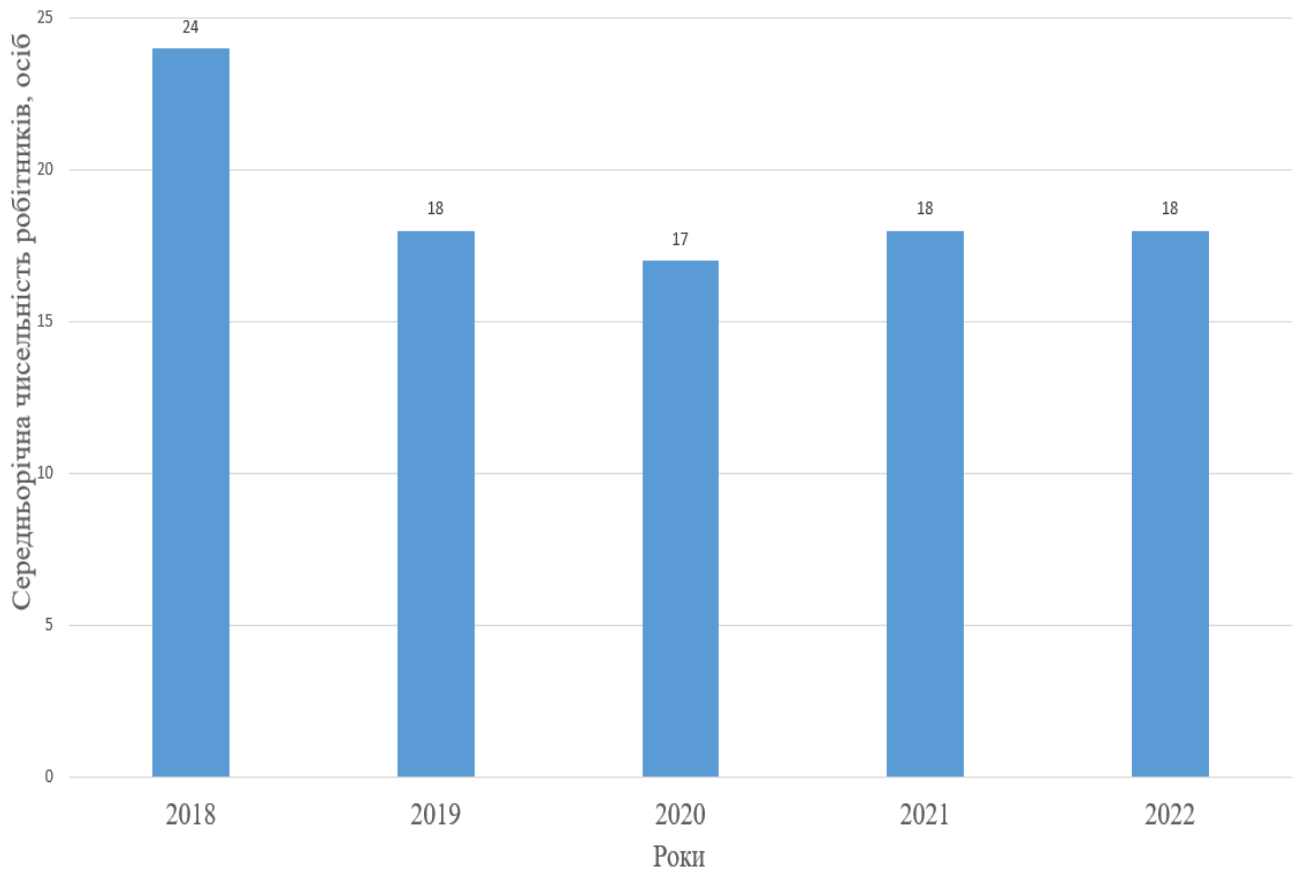


Рис. 2.1. Зміни в загальній чисельності персоналу С(Ф)Г «Стоколос» за період 2018-2022рр., осіб.

Розподіл працівників селянського (фермерського) господарства "Стоколос" за досвідом роботи показує, що більшість працівників мають досвід роботи від трьох до семи повних років. Також 28,1% працівників мають термін праці більше 10 років, а тільки 8,9% - менше ніж 3 роки.

Можна зробити висновок, що загалом, персонал С(Ф)Г "Стоколос" є цілком досвідченим і це є важливим фактором успіху підприємства на ринку.

Для подальшого аналізу можна провести дослідження складу і структури персоналу селянського (фермерського) господарства "Стоколос" за функціональним призначенням працівників, виокремивши відповідні групи.

- вище керівництво селянського (фермерського) господарства "Стоколос", до якого входять голова селянського (фермерського) господарства "Стоколос" і головний бухгалтер.
- виробничий (операційний) персонал, що складається з працівників тракторно-рільничої бригади.
- спеціалісти та менеджери, які включають інженера, головного механізатора та збутовика.
- допоміжний персонал селянського (фермерського) господарства "Стоколос".

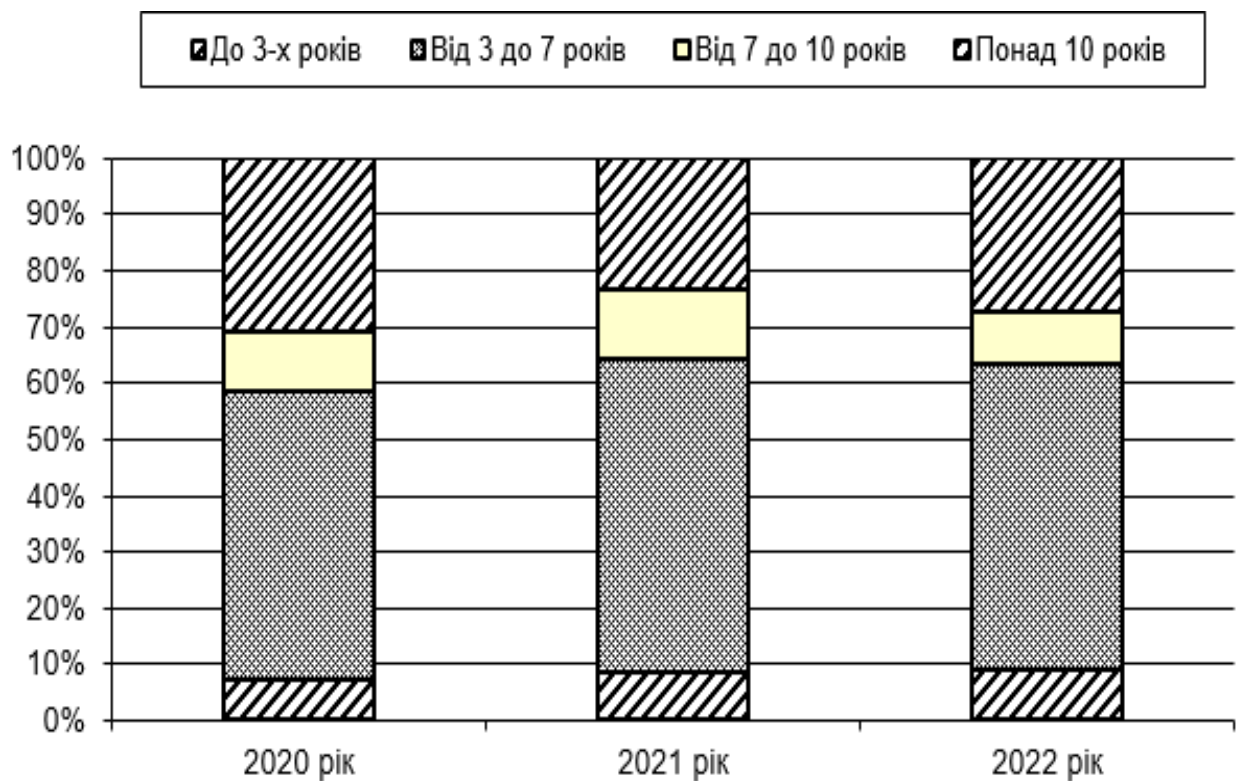


Рис. 2.2. Розподіл працівників С(Ф)Г «Стоколос» в залежності від терміну роботи в господарстві (за підсумками звітності на кінець 2022р.), %

Для подальшого аналізу можна провести дослідження складу і структури персоналу селянського (фермерського) господарства "Стоколос" за функціональним призначенням працівників, виокремивши відповідні групи.

- вище керівництво селянського (фермерського) господарства "Стоколос", до якого входять голова селянського (фермерського) господарства "Стоколос" і головний бухгалтер.

- виробничий (операційний) персонал, що складається з працівників тракторно-рільничої бригади.
- спеціалісти та менеджери, які включають інженера, головного механізатора та збутовика.
- допоміжний персонал селянського (фермерського) господарства "Стоколос".

На рисунку 2.3 представлений склад та структура кадрового складу селянського (фермерського) господарства "Стоколос" за функціональним призначенням працівників з 2020 по 2022 роки.

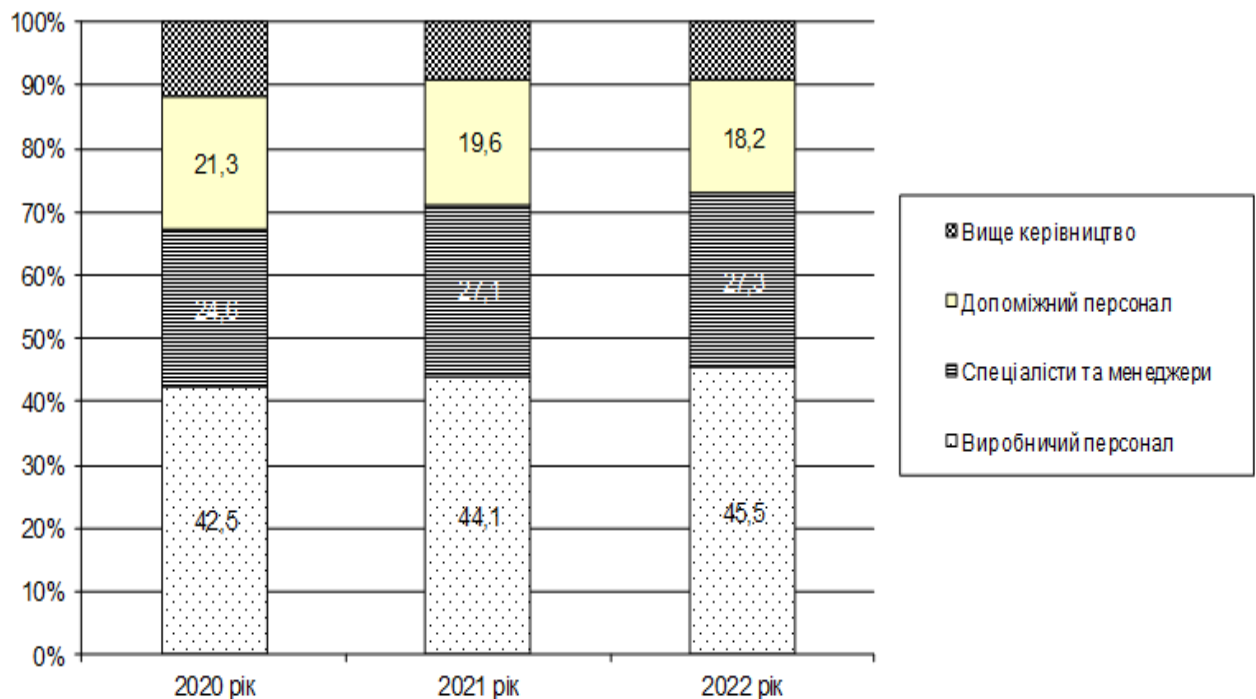


Рис. 2.3. Характеристика складу та структури персоналу С(Ф)Г «Стоколос» за функціональним призначенням за 2020-2022 роки, %

З даних діаграми зрозуміло, що найбільший відсоток в структурі персоналу С(Ф)Г "Стоколос" утворює операційний персонал фермерського господарства, який складає 46,1% і представлений робітниками тракторно-рільничої бригади. Спеціалісти та керівники складають 26,9% в структурі персоналу, допоміжний персонал - 17,8%, а вище керівництво Селянського (Фермерського) господарства "Стоколос" складає 8,9%.

Особливе місце в процесі досліджень складу та структури, а також якісних параметрів персоналу традиційно відіграють показники плинності кадрового складу. Його дослідження наведені в таблиці 2.5.

Аналізуючи наведені дані з таблиці 2.5, можна сформулювати наступні висновки щодо плинності кадрів на підприємстві С(Ф)Г «Стоколос»:

За 2020 рік, при загальній чисельності кадрового складу в 17 осіб, відбулося 2 звільнення та найми на роботу, що становить коефіцієнт плинності персоналу 13,2%. Цей показник свідчить про помірну плинність кадрів на підприємстві у цей період.

Однак, до 2022 року ситуація погіршилась. Незважаючи на відносну стабільність, і навіть ріст загальної чисельності персоналу до 18 працівників, відбулося 4 звільнення та найми на роботу. Це призвело до зростання коефіцієнта плинності кадрів до 22,1%. Високий рівень плинності кадрів вказує на проблеми в управлінні персоналом підприємства, можливо, пов'язані з незадоволенням працівників різними аспектами роботи.

Таблиця 2.5

Оцінка плинності персоналу в С(Ф)Г «Стоколос» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення за 2020-2022 рр.	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	+/-	%
1. Середньосписочна кількість, осіб.	17	18	18	+1	12,2
2. Оборот персоналу по господарству (звільнено та найнято робітників за рік), осіб	2	4	3	1	67,6
3. Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,8	22,2	16,6	4,8	-

Чинники, що можуть сприяти зростанню плинності кадрів, включають незадовільний рівень оплати праці, неналежні трудові умови, відсутність системи мотивації та проблеми в системі кадрового управління. Ці показники можуть

вказувати на нестабільність і недостатню ефективність управління персоналом на підприємстві.

Отже, на основі зазначених даних можна зробити висновок про те, що плинність кадрів на підприємстві С(Ф)Г «Стоколос» зростає протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про наявність проблем в системі кадрового управління та незадоволення працівників умовами роботи. Для поліпшення ситуації рекомендується звернути увагу на фактори, що впливають на задоволеність працівників і вжити заходів для поліпшення умов праці, мотивації та управління трудовими ресурсами.

На рисунку 2.4 представлено зміни плинності персоналу за період в С(Ф)Г «Стоколос» протягом 2020-2022 років у відсотках.

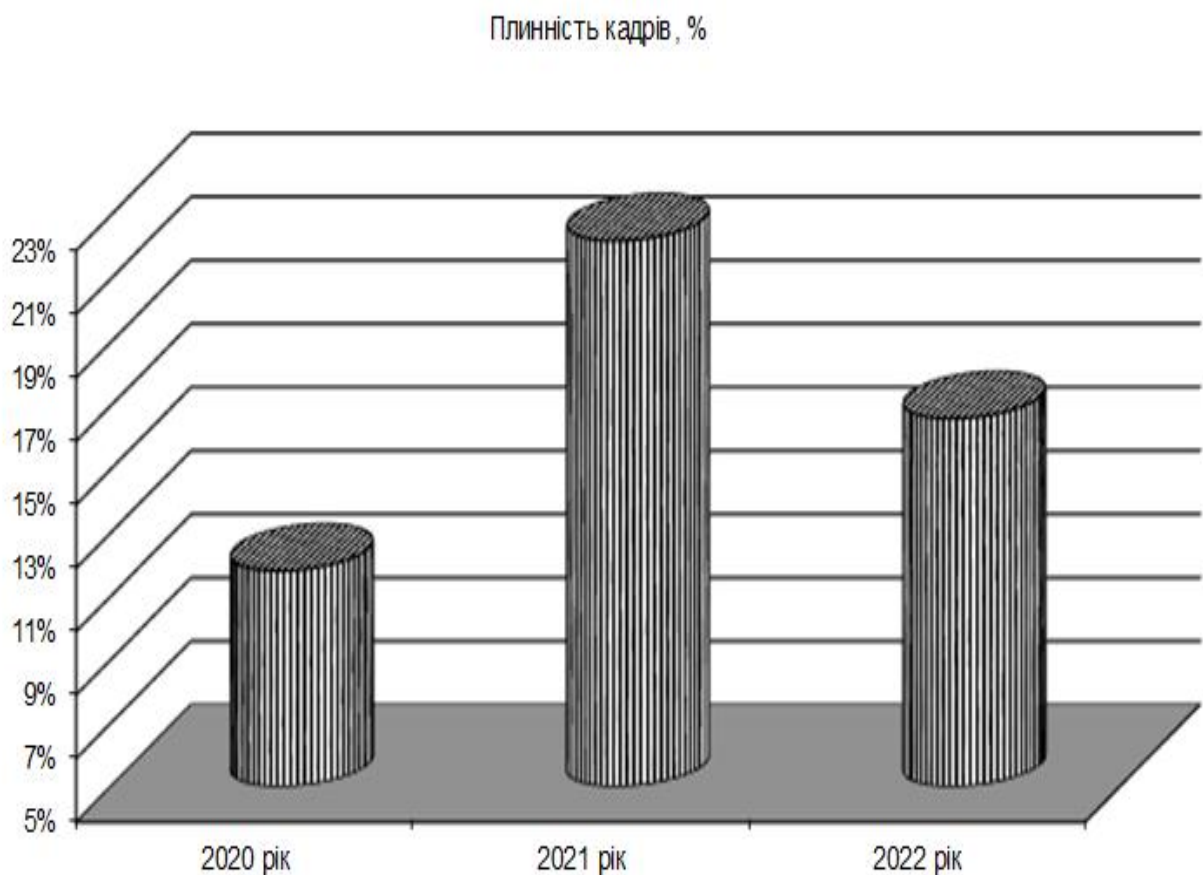


Рис. 2.4. Зміни рівня плинності кадрів в С(Ф)Г «Стоколос» за період 2020-2022рр.

В цілому слід зазначити, що оцінка рівня плинності кадрів як чисто позитивного або негативного явища є неможливою, оскільки необхідно звернути увагу на два принципово протилежні аспекти цього явища:

1. Плинність складу працівників має негативний вплив, оскільки призводить до збільшення витрат С(Ф)Г «Стоколос» на підбір персоналу, їх адаптацію та навчання, а також призводить до втрат, пов'язаних зі зниженням продуктивності нових працівників на першому етапі роботи в господарстві.

2. Плинність кадрів, зокрема може мати позитивний вплив, оскільки сприяє притоку нових талановитих працівників до С(Ф)Г «Стоколос» та дозволяє відсікти працівників, чії професійні навички не відповідають вимогам підприємства.

Для проведення більш детального дослідження плинності кадрів в господарстві, потрібно встановити причини, що призвели до такої ситуації. Це можна зробити шляхом аналізу причин, з яких працівники покинули підприємство. Під час аналізу ми розподілимо працівників на тих, хто покинув підприємство виходячи з власних мотивів (бажання), та тих, хто був звільнений у адміністративному порядку через невідповідність кваліфікаційним вимогам. Такий аналіз дозволить виявити внутрішні причини плинності персоналу в С(Ф)Г «Стоколос».

Якщо буде встановлено, що основною причиною плинності є примусові звільнення робітників через невідповідність займаній посаді, то це буде свідчити про недоліки у системі відбору персоналу під час найму. У разі, якщо буде з'ясовано, що плинність спричинена власними мотивами (бажанням) робітників покинути підприємство, це може вказувати на внутрішні недоліки в системі управління персоналом господарства, такі як невідповідна система оплати праці, неналежні умови праці, недостатня система мотивації та інші.

Детальний аналіз причин плинності персоналу в С(Ф)Г «Стоколос» представлений на рисунку 2.5.

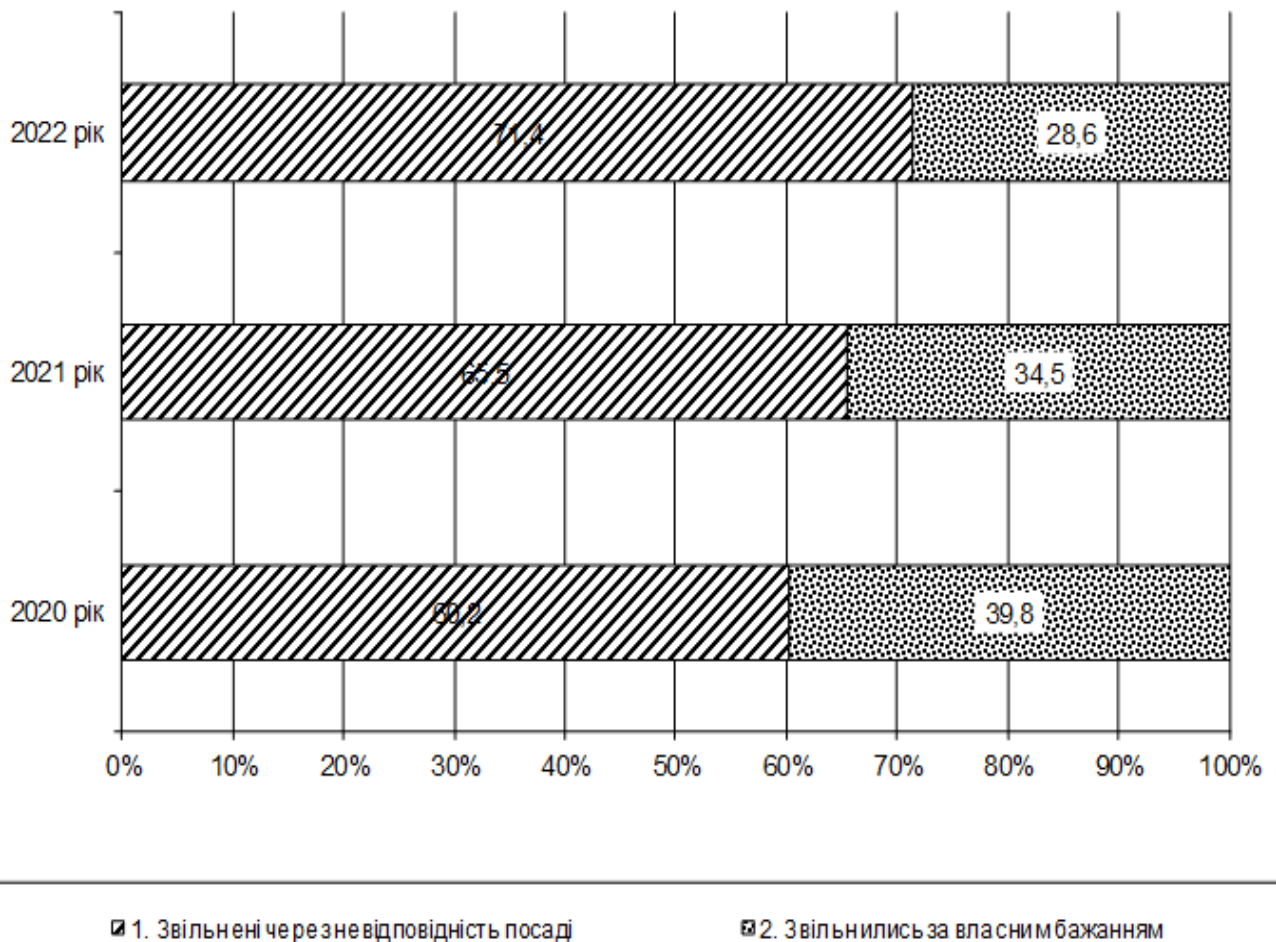


Рис. 2.5. Структура звільнень в С(Ф)Г «Стоколос» за 2020-2022 роки, %

На підставі аналізу змін у структурі звільнених з підприємства працівників, можна зробити висновок, що протягом розглянутого періоду відбулося значне зростання частки працівників, які вирішили звільнитись за власним бажанням, що становить 71,4% у 2022 році у порівнянні з 40% у 2020 році. Це свідчить про існування внутрішніх проблем у системі кадрового управління тв господарстві.

Для подальшого дослідження параметрів плинності персоналу в С(Ф)Г «Стоколос» рекомендується провести оцінку ставлення персоналу до роботи, ступеня їх лояльності до підприємства та оцінку рівня задоволеності працівників політикою кадрової взаємодії з керівництвом. Це дозволить виявити причини звільнень за власним бажанням та ідентифікувати можливі проблеми, які впливають на задоволення та лояльність персоналу.

Враховуючи зростання частки добровільних звільнень, підприємству С(Ф)Г «Стоколос» слід приділити увагу вдосконаленню системи кадрового управління. Це може включати перегляд кадрової політики, вдосконалення мотиваційних систем, забезпечення сприятливого робочого середовища та розвиток програм для залучення та утримання талановитих працівників. Посилення фокусу на підвищенні задоволення та лояльності працівників може допомогти зменшити частку добровільних звільнень і покращити стабільність кадрів на підприємстві.

Згідно з проведеними теоретичними дослідженнями, показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці. Вона відображає співвідношення між результатами праці та затратами праці. Підвищення продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення пропорційних трудових витрат. У широкому розумінні, ріст продуктивності праці передбачає постійне поліпшення економічної діяльності та зусилля людей для досягнення кращих результатів і вироблення більш якісних благ при тих самих або навіть менших трудових затратах.

Варто відзначити, що параметри продуктивності праці впливають з двох основних груп показників. По-перше, рівень продуктивності праці характеризується станом розвитку матеріально-технічного забезпечення підприємства, включаючи наявні виробничі потужності, ступінь використання цих потужностей, якість та технологічність устаткування тощо. По-друге, рівень продуктивності праці в С(Ф)Г «Стоколос» визначається кількісними та якісними показниками, що характеризують трудові ресурси підприємства, такі як загальна кількість працівників, питома вага персоналу основного виробництва, кваліфікаційний рівень працівників, їх мотивація та стимулювання до високопродуктивної праці.

У таблиці 2.6 представлена інформація про динаміку загального обсягу виробництва рослинницької продукції та загальної чисельності основного

операційного кадрового складу С(Ф)Г «Стоколос». На основі цих даних розрахований натуральний показник продуктивності праці.

Таблиця 2.6

**Параметри змін показників продуктивності праці в
С(Ф)Г «Стоколос» за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період 2021-2022 рік	
				тис. тон	%
1. Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в рослинництві, тон	3870	2980	3760	780	26,17
2. Кількість працівників у виробництві, осіб	10	11	11	-	-
3. Показник продуктивності праці за натуральними показниками, вимірюваний у тонах на одного робітника	249,2	259,7	276,4	16,7	6,43

Розглядаючи надану інформацію, можна зробити такі висновки. Протягом періоду з 2021 по 2022 рік кількість виробничого персоналу на підприємстві С(Ф)Г «Стоколос» залишалась незмінною та становила 11 працівників, що порівняно з даними 2021 року.

У той самий період сукупний обсяг виробництва товарної продукції в господарстві зріс з 2980 тон у 2021 році до 3760 тон у 2022 році. Це призвело до росту показників продуктивності праці з 249,2 тон на одного робітника у 2021 році до 276,4 тон на робітника у 2022 році. Зростання рівня продуктивності праці склало 16,7тон або 6,43%.

Отже, можна відзначити, що стан продуктивністю праці на підприємстві розвивається у позитивному напрямку. Це підтверджується зростанням

натуральних вимірників продуктивності праці, що свідчить про більш ефективне використання працівників. (рис 2.6).

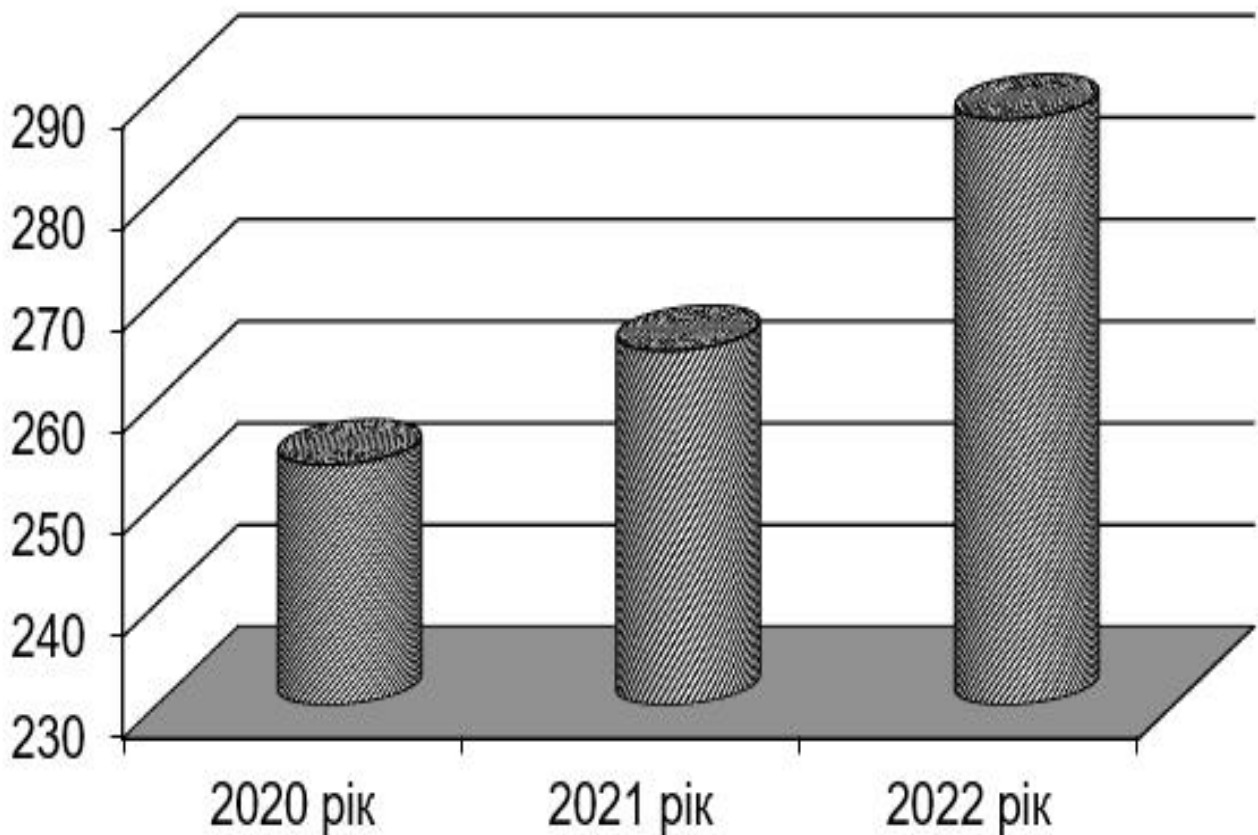


Рис. 2.6. Зміна показників продуктивності праці в натуральному вимірі за період з 2020 по 2022 рік, тон продукції на одного виробничого працівника.

Подальший аналіз параметрів продуктивності праці в господарстві буде проведено у грошових вимірниках.

В таблиці 2.7 представлена інформація щодо зміни обсягів виробленої продукції (у тисячах гривень), загальної чисельності працівників і чисельності виробничого персоналу, а також відповідні параметри продуктивності праці в С(Ф)Г «Стоколос».

Аналізуючи дані таблиці, можна сформулювати висновок, що протягом 2021-2022 років в С(Ф)Г «Стоколос» відбулося зростання обсягу виробництва продукції у грошовому вимірі на 10,9 тис. грн. чи 0,54%.

Таблиця 2.7

Зміна продуктивності праці в С(Ф)Г «Стоколос» у грошовому вимірі.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період 2021-2022 рік	
				тис. тон	%
1. Сума валового випуску товарної продукції, тис грн.	1848,4	2116,4	2127,3	10,9	0,54
2. Загальна кількість робітників	17	18	18	-	-
3. Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн.	108,7	117,6	118,2	0,6	0,58
4. Кількість робітників у виробництві, осіб	10	11	11	-	-
5. Продуктивність праці, на одного виробничого робітника, тис грн.	184,8	192,4	193,4	1,0	0,54

На рисунку 2.7 продемонстровано динаміку змін показників продуктивності праці у вартісному вимірі на підприємстві впродовж 2020-2022 років.

Зазначимо, що загальна кількість працівників на підприємстві скоротилась з 25 до 23 осіб завдяки оптимізації управлінської структури. Це було обумовлено економічною кризою в Україні, яка примусила підприємство зменшити витрати та усунути непотрібні елементи у управлінні.

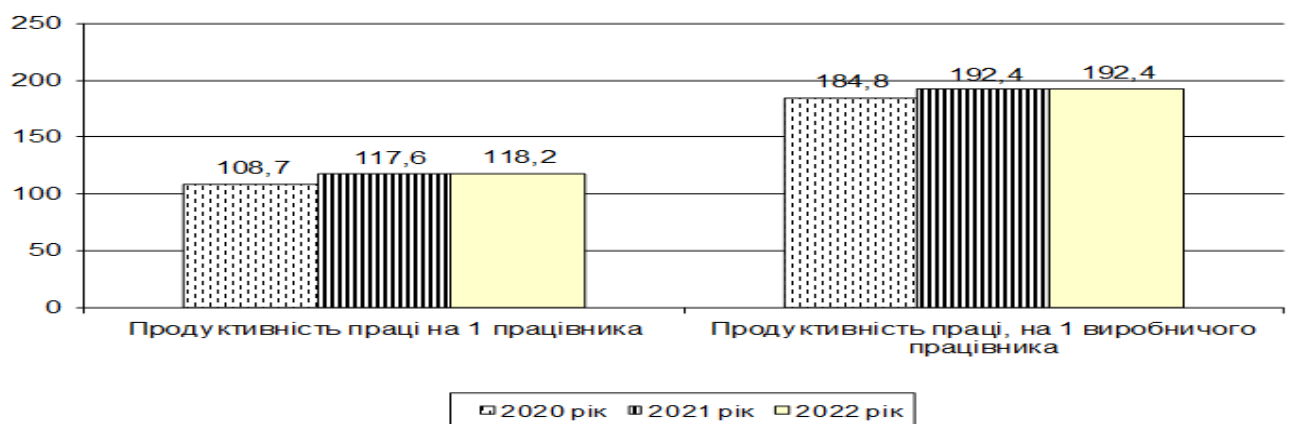


Рис. 2.7. Зміна продуктивності праці у С(Ф)Г «Стоколос» протягом періоду з 2012 по 2014 роки виміряна в тисячах гривень на одного працівника

Варто відмітити, що кількість робітників у виробництві залишилась незмінною, а скорочення стосувалося адміністративного та сезонного кадрового складу.

Тим не менше, продуктивність праці на підприємстві зростала протягом розглянутого періоду. Виявлено, що продуктивність праці зросла на 11,2 тис. грн. на одного робітника, що відповідає зростанню на 15,1%. Крім того, показники продуктивності праці в розрахунку на одного працівника в виробництві також збільшились. За результатами дослідження видно, що у 2022 році продуктивність робітників становила 169,8 тис. грн. на одного робітника на рік, що на 10,0 тис. грн. більше, чим в 2021 році. Це свідчить про позитивну динаміку і поліпшення продуктивності праці в господарстві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування кадрової політики господарства

Формування кадрової політики господарства означає процес розробки і впровадження стратегій, принципів і підходів щодо управління персоналом в організації. Це важлива складова ефективного управління людськими ресурсами, яка спрямована на забезпечення потрібної кількості, якості та компетентності працівників для досягнення стратегічних цілей господарства.

При формуванні кадрової політики господарства враховуються різні аспекти, такі як:

1. Рекрутинг і підбір персоналу: це включає розробку стратегій та процедур для залучення, оцінки і відбору кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації.

2. Організація навчання і розвитку: це забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників з метою покращення їх ефективності та пристосування до змін в господарському середовищі.

3. Оцінка та управління продуктивністю: це розробка системи оцінки роботи працівників, встановлення цілей та очікувань, а також здійснення моніторингу та надання фідбеку для підтримки продуктивності та розвитку працівників.

4. Компенсація та мотивація: це розробка політики щодо винагороди працівників, включаючи систему заробітної плати, бонуси, стимули та інші мотиваційні заходи, які сприяють задоволенню працівників і стимулюють їх досягнення кращих результатів.

5. Управління талантами: це ідентифікація, розвиток та утримання ключових талантів в організації, що сприяє підтримці стратегічного розвитку та конкурентоспроможності.

Формування кадрової політики господарства враховує контекст організації, її цілі, цінності та культуру, а також зміни на ринку праці та законодавчі вимоги. Вона спрямована на створення оптимального середовища для ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей господарства.

Слід зазначити, що ці аспекти взаємопов'язані між собою і їх не потрібно протиставляти один одному. Керівник, приймаючи рішення щодо матеріальної сторони організації діяльності бізнесу, водночас ставить своїм завданням спрямовувати та стимулювати діяльність підлеглих на досягнення поставленої мети. Тобто, управління будь-якою організацією включає управління персоналом у розумінні впливу на працівників у напрямі виконання поставлених перед ними завдань.

Тому в кожній організації, на кожному підприємстві малого та середнього бізнесу, так і в селянському (фермерському) господарстві «Стоколос» повинна бути розроблена чітка стратегія управління персоналом: визначені правильні напрями планування, набору і підбору, профорієнтації та навчання, спостереження та оцінки, а також мотивації працівників. Це повинна бути цілісна система, яка включає сукупність форм і методів згідно з обсягами, масштабами, і складністю формування та управління персоналом підприємства.

В селянському (фермерському) господарстві «Стоколос» під дією багатьох, як внутрішніх так і зовнішніх чинників, змінюються потреби в працівниках. В основному дані потреби визначаються попитом на товари та послуги, а також рівнем продуктивності праці в підприємствах. Такий аспект проблеми можна назвати кількісним, адже суть його полягає у визначенні чисельності працівників, необхідних для подальшого виконання завдань господарства, в кількісному, якісному та часовому відношенні.

Процес управління персоналом в селянському (фермерському) господарстві «Стоколос» починається з планування – визначення потреби господарства в кадрах, встановленням, коли, де, скільки, якої кваліфікації, якої вартості, які працівники знадобляться в майбутньому. При дослідженні було встановлено, що процес планування в господарстві дуже спрощений. Однак недооцінювати його недоцільно, тим більше, його потрібно проводити.

При аналітичному дослідженні даного підприємства, розумно розпочати роботу з планування персоналу шляхом оцінки наявного персоналу. В цьому випадку, необхідно оцінити наявний склад колективу, враховуючи не лише кількісні, а й якісні показники: скільки працівників зайнято в господарстві, чи достатньо їх, чи потрібні спеціалісти вищої кваліфікації. Планування потреби в працівниках може ґрунтуватися на стратегічних цілях господарства, таких як впровадження нової продукції або перехід на нову технологію, розширення або скорочення виробництва, а також на короткострокових завданнях, зокрема враховуючи прогнози збуту, збільшення замовлень на продукцію господарства. Тому потребу в персоналі доцільно визначати як кількісно, так і якісно. Іншими словами, необхідно провести аналіз, щоб визначити скільки і яких працівників буде потрібно.

Крім того, для правильного планування персоналу в селянському (фермерському) господарстві «Стоколос» потрібно провести ретельний аналіз, що визначає характер робіт, виконуваних обов'язки, вимоги до роботи, які будуть використані при описанні робіт із зазначенням їх цілей, відповідальності, необхідних навичок, відношення даної роботи з іншими та загальних умов роботи. В процесі дослідження було встановлено, що при пошуку працівників керівник господарства недооцінює необхідність проведення такої підготовчої роботи. Однак таке обґрунтування та опис посад і вимог до кандидатів забезпечують ймовірність пошуку потрібного спеціаліста, повне інформування можливих кандидатів про пропоновану роботу та вимоги, що висуваються, завдяки чому в господарство звертатимуться потрібні

претенденти. Тому значно зменшиться час на відсів неподходящих кандидатів, час на проведення співбесід. Для найкращого проведення такої роботи її необхідно розділити на кілька етапів. Перший – опис роботи та визначення вимог до кандидата. Для цього можуть бути залучені працівники господарства, які складуть опис своїх посадових обов'язків, після чого легко буде встановити, які саме функції ніхто не виконує, відповідно, легше буде визначитися з тим, кандидат якої освіти, кваліфікації і досвіду зможе їх виконати.

Другий етап – складання «Посадової інструкції». Стандартів на її складання не існує. Вона може включати наступні типові розділи:

- 1) назву господарства та документа;
- 2) короткі відомості про господарство;
- 3) визначення посади;
- 4) службові відносини;
- 5) основні обов'язки і відповідальність;
- 6) зміст роботи;
- 7) вимоги до результатів;
- 8) умови праці.

Керівництво селянського (фермерського) господарства «Стоколос» саме повинно вирішувати, хто складатиме цей опис (керівники господарства чи сторонні фахові організації), але бажано, щоб його узгоджували з працівником, який безпосередньо працюватиме з кандидатом на цю посаду.

Третій етап – визначення вимог до кандидатів. Їх можна об'єднати в кілька груп:

- 1) професійні: освіта, наявність професійного досвіду та стажу, офіційних документів – диплома тощо;
- 2) особисті якості: ініціативність, зовнішній вигляд;
- 3) біографічні: стать, вік, сімейний стан, місце проживання та ін.

Визначення вимог до кандидатів можна зобразити у вигляді таблиці (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Запропоновані вимоги підбору персоналу в селянському (фермерському)
господарстві «Стоколос»**

Вимоги	Характеристика вимог
Професійні	Освіта, наявність, професійного досвіду та стажу роботи
Особисті якості	Ініціативність, наполегливість, зовнішній вигляд, працездатність
Інтелект	Здатність швидко охоплювати суть проблеми, вміння слухати і вільно висловлювати свої думки
Біографічні	Вік, стать, сімейний стан, місце проживання
Фізичні дані	Здоров'я
Диспозиція	Лідерство, організованість, відповідальність

На основі зазначених вимог необхідно підготувати весь набір вимог для конкретної посади. Це прискорить процес відбору кандидатів працівників для господарства.

Після чіткого визначення кількості і детального опису обов'язків та вимог до кандидатів на певну посаду можна переходити до їх пошуку. Для цього необхідно знайти достатню кількість претендентів, які б відповідали вищезазначеним вимогам. Скільки ж реально потрібно залучити кандидатів? За думкою англійського спеціаліста з питань персоналу В. Шаклтона, вважається, що найкраще мати 6 – 8 кандидатів на одне місце, але таких, щоб їх більшість задовольняла поставленим вимогам.

Джерелами формування кадрового потенціалу селянського (фермерського) господарства «Стоколос» можуть бути: пошук всередині самого господарства; використання особистих зв'язків; рекомендації знайомих, друзів, родичів та колег по роботі; об'яви в пресі чи в інших друкованих виданнях, по радіо та телебаченню, на спеціальних стендах чи рекламних щитах; державні та комерційні центри зайнятості; ярмарки вакансій, а також відбір серед тих, хто безпосередньо сам звернувся на підприємство.

Наступним важливим кроком у плануванні персоналу повинен бути його відбір. Цей процес як і попередній дуже важливий. По-перше, ефективність

роботи господарства, як зазначалося, залежить від ефективності роботи персоналу. Якщо співробітники не володітимуть певними вміннями та навиками, то робота не буде виконуватись належним чином або не професійно, а це негативно позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства. Отже, необхідно робити правильний відбір ще на „порозі” господарства.

Починати відбір потрібно з чіткого визначення, що потребує кожна конкретна робота. Після цього слід відібрати тих претендентів, які продемонстрували свої здібності до виконання конкретних завдань у минулому. Потім потрібно відібрати кращих із загального списку претендентів. Завдяки цьому можна провести порівняння наявності таланту та навичок у кількох чоловік. Даний аспект дуже важливий для малих підприємств. При допущенні помилки при прийнятті на роботу однієї чи двох осіб, на великому підприємстві це не дуже позначиться на його діяльності, а на малому підприємстві це може перерости в проблему.

Найпоширенішими методами відбору кандидатів є особисті співбесіди та різноманітні тести. Особисті співбесіди – один з найпоширеніших методів, який застосовують при оцінці індивідуальних знань кандидатів на ту чи іншу посаду. При цьому легко встановити вміння співрозмовника вести бесіду, його культуру мови, ставлення до роботи тощо.

Для правильного проведення співбесіди необхідно дотримуватись деяких стандартних правил цієї процедури. По-перше, тому, хто її проводить, слід знати профіль посади, на яку обирають претендента. По-друге, заздалегідь слід підготувати набір концептуальних питань, які ставитимуть кандидату. По-третє, потрібно проаналізувати документи кандидата перед проведенням співбесіди (дослідити форму та зміст заяви для прийому на роботу, визначити повноту інформації, а також ретельно розглянути автобіографію). По-четверте, для того щоб дати можливість претенденту адаптуватися в новій обстановці, розмову слід починати з неформальних питань. По-п'яте, потрібно ознайомити претендента із стратегією господарства, діючими правилами на господарстві,

соціальними перевагами чи недоліками. По-шосте, слід детально обговорити загальні аспекти контракту.

Після закінчення співбесіди всю інформацію потрібно записати та зробити відповідні висновки. Співбесіду з претендентами на одну і ту ж вільну вакансію бажано проводити в один день і в короткі проміжки часу, що дозволить зробити більш правильний вибір.

При проведенні співбесіди важливо уникнути помилок емоційного та психологічного характеру. Ми погоджуємося з думкою М.І. Кабушкіна, який вважає, найбільш поширеними помилками при проведенні співбесіди є:

1) неготовність до неї – якщо людина яка проводить співбесіду не готова, краще перенести на інший день;

2) ефект поведінки – якщо людині яка проводить співбесіду не подобається манера поведінки кандидата, безумовно позитивного результату не буде;

3) ефект песимізму – якщо на початку співбесіди людині яка проводить співбесіду щось не подобається то кінець буде не кращім;

4) ефект самопочуття – якщо претендент на призначений час відчуває себе хворим, співбесіду слід відкласти;

5) ефект тиску – якщо у людини яка проводить співбесіду велика кількість претендентів, а результати повинні бути готовими до завтрашнього дня, зробити якісно це неможливо, бо вона може заплутатись.

Звичайно, співбесіда не є ідеальним методом особистої оцінки претендента, тому вона доповнюється іншими. Основна мета співбесіди – дізнатися, наскільки зацікавлений претендент у вакантній посаді і на скільки він зможе якісно виконувати запропоновану роботу.

Наступний метод, який ми пропонуємо селянському (фермерському) господарстві «Стоколос» при відборі претендентів, є тестування. Існує безліч різноманітних тестів, за допомогою яких оцінюють знання (розумові здібності), особистість, інтереси, звички, фізичні здібності та ін. Однак усім тестам (за

методикою Г. Десслера) притаманні дві характеристики: дієвість та достовірність.

При прийомі на роботу, коли проводиться тестування, дієвість тесту означає, що результати його повинні дати уяву про здібності людини виконувати конкретну роботу. Коли це не підтверджується, подальша перевірка не потрібна. Дієвість тесту характеризується двома основними критеріями: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту.

Ефективність критеріїв вказує на те, що тест знаходиться у відповідності з вимогами, які ставляться до даного виду діяльності, тобто дієвість тесту підтверджується тоді, коли претенденти, що набрали найбільшу кількість балів, найбільше відповідають даній роботі. Запропонуємо один з тестів (додаток А).

Дієвість змісту визначається тим, що тест включає достовірний набір завдань та навичок, необхідних для виконання вказаної роботи. На практиці ж важко довести дієвість змісту, адже нелегко переконати, що ті завдання, які пропонуються претендентам при тестуванні, насправді є зразком завдання, що виконується в процесі реальної роботи, і що умови тестування адекватні реальним умовам.

Достовірність – друга важлива характеристика тесту, яка оцінює його стійкість, тобто постійність результатів, які були отримані при повторному тестуванні тієї ж особи. Якщо кількість балів атестованого при повторному тестуванні відрізняється від першої, то такий тест вважається недостовірним.

Слід зазначити, що менеджмент персоналу селянського (фермерського) господарства «Стоколос» має бути цілісною системою з усіма її складовими елементами. Безумовно, деякі елементи можуть доповнюватись якимись особливими чинниками. Однак такі елементи, як планування, набір і відбір, орієнтація і навчання, спостереження та оцінка, мотивація і просування по службі, а також формування професійного управлінського персоналу повинні бути базовими для кожної системи менеджменту персоналу господарства. Відсутність одного з них приведе до неефективної системи управління персоналом, що в кінцевому підсумку позначиться на результатах всього

господарства. Крім того, розроблена система повинна бути обов'язковою складовою бізнес-плану господарства.

3.2. Оптимізація використання резервів кадрового потенціалу системи управління підприємством

В результаті покращення системи формування персоналу підприємства, підвищення мотивації праці співробітників та удосконалення розвитку персоналу і досягнення сумісності співробітників підприємства передбачається підвищення ефективності бізнесової діяльності селянського (фермерського) господарства «Стоколос», забезпечення його ритмічної роботи, полегшення і зміна характеру праці, зменшення плинності кадрів.

Виходячи з мінімального необхідного результату та максимально доцільних і мінімально можливих витрат праці та обмежень бюджету, потрібно здійсимо оптимальний вибір цих заходів та їх обсягів (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Первинні дані, необхідні для створення економіко-математичної моделі, для оптимізації заходів з поліпшення управління персоналом

Захід	Витрати праці, люд.-год.		Очікуване річне підвищення продуктивності праці, %	Вартість, грн. / люд.-год.
	мін.	макс.		
1. Удосконалення методів роботи з кадрами;	10	21	4	18,60
2. Організація служби з управління персоналом на підприємстві	25	65	21	18,45
3. Покращення системи стимулювання праці	20	40	8	20,45
4. Удосконалення системності менеджменту	15	58	7	29,58
5. Ротація кадрів	5	20	10	24,54
6. Покращення морально-психологічного клімату	14	54	12	19,52

Перед керівниками компанії поставлено завдання досягнути щорічного зростання продуктивності праці на не менш як 10% шляхом оптимізації системи кадрового управління. Бюджет для цих заходів не повинен перевищувати 2700 грн.

У цій задачі можна використати такі змінні:

X_1 - витрати праці на організацію та координацію вдосконалення методів роботи з персоналом;

X_2 - витрати праці на організацію служби з кадрового управління на підприємстві;

X_3 - витрати праці на організаційну роботу з покращення системи стимулювання праці, люд.-год.;

X_4 - витрати праці на організаційну роботу з удосконалення системи кадрового управління та функціональними менеджерами, люд.-год.;

X_5 - витрати праці на організаційну роботу з проведення заходів з ротації кадрів, люд.-год.;

X_6 - витрати праці на організаційну роботу з покращення морально-психологічного клімату, люд.-год.

Обмеження економіко-математичної моделі задачі можуть бути об'єднані в чотири групи.

Перша група обмежень по максимальних і мінімальних витратах праці при проведенні заходів:

$$X_1 \geq 10; X_2 \geq 25; X_3 \geq 20; X_4 \geq 15; X_5 \geq 5; X_6 \geq 14$$

$$X_1 \leq 21; X_2 \leq 65; X_3 \leq 40; X_4 \leq 58; X_5 \leq 20; X_6 \leq 54$$

Друга група обмежень по мінімальному річному підвищенню продуктивності праці:

$$0,04X_1 + 0,21X_2 + 0,08X_3 + 0,07X_4 + 0,1X_5 + 0,12X_6 \geq 0;$$

Третя група обмежень по максимальному використанню бюджету коштів на удосконалення системи менеджменту персоналу:

$$1860X_1 + 18,45X_2 + 20,45X_3 + 29,58X_4 + 24,54X_5 + 19,52X_6 \leq 2700.$$

Четверта група обмежень по невід'ємних значеннях змінних:

$$X_1 \geq 0; X_2 \geq 0; X_3 \geq 0; X_4 \geq 0; X_5 \geq 0; X_6 \geq 0.$$

Цільова функція – мінімум вартості здійснення заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу:

$$F = 18,6X_1 + 18,45X_2 + 20,45X_3 + 29,58X_4 + 24,54X_5 + 19,52X_6 \rightarrow \text{мінімум.}$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку наведені в додатку Б та додатку В відповідно.

В результаті вирішення такої задачі на ПЕОМ стане відомо, що найдешевшою комбінацією здійснення заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу буде наступна: 40 люд.-год. – заходи з покращення системи стимулювання праці, 28 люд.-год. – заходи з удосконалення управління конфліктами та стресами, 70 люд.-год. – заходи з покращення морально-психологічного клімату колективу підприємства. Мінімальні витрати при цьому будуть дорівнювати 1895,93 грн.

Однак, не всі аспекти економічного та соціального впливу можна виміряти кількісно, що робить складнішим оцінювання результативності кадрового управління.

Хоча управлінська праця вважається продуктивною, вона прямо не створює конкретних матеріальних цінностей, але індиректно приймає участь у виробничому процесі, забезпечуючи належну і відповідну реалізацію операційних функцій. А відтак доцільно визначити вплив змін у управлінні персоналом на кінцеві підсумки операційно-фінансової діяльності господарства.

Ефективність є оціночним критерієм для оцінки працівників та управлінського апарату. Тому досягнення високої результативності кадрового управління є ключовою складовою загальної успіху в підвищення продуктивності в сільськогосподарському виробництві.

У процесі оцінювання результативності кадрового управління використовувалися методи порівняльної оцінки витрат і аналіз фінансових результатів. Порівняльна ефективність витрат вказує на перевагу одного варіанту в порівнянні з іншим.

Для прогнозування фінансових результатів, що можуть бути досягнуті шляхом удосконалення кадрового управління, використовувалася таблиця 3.3.

Таблиця 3.3. Прогноз фінансових результатів від вдосконалення факторів кадрового управління

Показники	До вдосконалення, 2022 рік	Після вдосконалення, (2024 рік)	Відхилення (+,-)
Валова продукція в постійних цінах 2016р., тис. грн.	2463	2703,6	240,6
в т. ч. на одного працівника, тис. грн..	137,5	149,8	12,3
Загальні витрати, тис. грн..	2122,5	2263,6	141,1
в т. ч. на одного працівника, тис. грн..	116,5	125,5	9
Прибуток всього, тис. грн.	340,5	440	99,5
в т. ч. на одного працівника, тис. грн..	18,6	24,1	5,5
Рівень рентабельності, %	16	19,5	3,5

В результаті впровадження заходів з удосконалення ключових елементів системи кадрового управління у 2024 році передбачається досягнення мінімального прибутку у розмірі 440,6 тис. грн., що на 99,5 тис. грн. вище, чим у 2022 році. Водночас, витрати, у тому числі на оптимізацію управління персоналом, збільшаться на 141,1 тис. грн., включаючи 1859 грн. на ці заходи. Проте, цей незначний приріст витрат допоможе позитивно позначитися на зростанні прибутковості господарства.

Прогнозується, що рівень рентабельності в перспективі становитиме 19,5%, в порівнянні з 16% у 2022 році. Це підтверджує доречність відповідно розроблених заходів щодо оптимізації принципів формування та розвитку персоналу господарства, оскільки загальний прибуток господарства зростатиме.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі отриманих результатів згідно проведених досліджень системи управління персоналом у селянському (фермерському) господарстві "Стоколос" нами були зроблені наступні висновки:

1. З'ясовано, що система управління персоналом є складним механізмом і всі її складові повинні бути детально вивчені та ефективно впроваджені на практиці. Глибоке виваження і продуманість у всіх аспектах, від планування потреби в кадрах до їх розвитку, є важливими для успішного управління персоналом.
2. Встановлено, що в селянському (фермерському) господарстві "Стоколос" за останні роки спостерігається скорочення чисельності персоналу. У 2018 році працювало 24 працівника, а в 2022 році їх кількість скоротилась до 18. Це свідчить про необхідність ефективного управління персоналом і можливість використання інших ресурсів для забезпечення виробничих потреб.
3. Досліджено, що рівень продуктивності праці в С(Ф)Г "Стоколос" позитивно змінюється. Збільшення обсягу виробництва продукції та зменшення чисельності персоналу призвели до зростання рівня продуктивності праці на одного працівника з 249,2 тон до 276,4 тон продукції. Це означає, що працівники стали більш продуктивними і здатними виробляти більше продукції на одну одиницю робочого часу.
4. Встановлено, що у грошовому вимірі також спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Рівень продуктивності праці на одного виробничого працівника збільшився з 184,8 тис. грн. у 2021 році до 193,4 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про зростання вартості продукції, яку виробляє кожен працівник, і вказує на покращення ефективності виробництва. Продуктивність праці у селянському (фермерському) господарстві "Стоколос" зростає випереджальними темпами порівняно з середнім рівнем оплати праці. Це свідчить про результативне керівництво персоналом.
5. Виявлено, що варто приділити увагу проблемі розриву між темпами підвищення продуктивності праці і середнім рівнем оплати праці. За два роки

продуктивність праці підвищилась на 26,1%, тоді як рівень заробітної плати збільшився лише на 8,8%. Цей розрив свідчить про недоліки в роботі мотиваційної системи кадрового складу фермерського господарства та її низьку ефективність і може призводити до високої плинності кадрів. Як свідчить аналіз показників плинності кадрів, ситуація з плинністю на підприємстві не є задовільною. За період з 2020 по 2022 рік показник (коефіцієнт) плинності кадрів зріс з 11,8 до 16,6%. Це свідчить про проблеми в управлінні персоналом і може мати негативний вплив на стабільність та ефективність С(Ф)Г "Стоколос". Отже, для поліпшення ситуації, необхідно розглянути механізми мотивації персоналу, а також вжити заходи для зниження плинності кадрів і підвищення відповідності рівня оплати праці та продуктивності праці.

6. Встановлено, що у поточних умовах швидкоплинних змін економічних, політичних та інших факторів неможливо досягти гарних результатів без планування своїх дій і розрахунку їх наслідків. Для обґрунтування ефективності вдосконалення управління персоналом на основі підбору, ротації та мотивації кадрів було проведено систематичний та перспективний розрахунок ключових показників діяльності підприємства. Цей розрахунок підтвердив, що внесені зміни в систему не тільки принесуть додатковий прибуток за незначних додаткових витрат, але й сприятимуть зростанню загальної рентабельності підприємства в цілому.

7. На підставі зроблених висновків запропоновано: впровадити ротацію кадрів на підприємстві, що сприятиме поліпшенню морально-психологічного клімату в робочому колективі, підвищенню оперативності та ефективності управлінської роботи; запросити на роботу менеджера або фахівця з персоналу, який зможе детально вивчити особливості управління персоналом в даному господарстві та систематизувати роботу з персоналом; для оптимізації системи кадрового управління потрібно прийняти заходи по поліпшенню системи стимулювання праці.

Таким чином, запропоновані заходи з управління персоналом сприятимуть зростанню прибутковості та рентабельності виробничої діяльності

підприємства, збільшенню його конкурентоспроможності на ринку і більш ефективному використанню наявного резерву трудового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації [Текст] / Ж.М. Балабанюк// Економіка та держава , 2011 . – №9 . – С.42-45.
3. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2009 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
4. Бородатий В. П. и др. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів екон. спец. – 2-ге вид. перероб. та доп. - К., 2015. - 310 с.
5. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.
6. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003 р. – № 7. – С. 48-53.
7. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2010 . – №8 . – С.36-43.
8. Варнавська Д. С. Стратегія розвитку системи управління персоналом на підприємстві // Освіта. Наука. Виробництво. – Луганськ; Стаханов, 2014. – №3. – С.222–226
9. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2010 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. – 2-е вид. – К.: Центр учб. л-ри, 2015. – 500 с.

11. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур// Агросвіт , 2012 . – №21 . – С.28-32.
12. Вінніченко М. В. Управління персоналом у менеджменті // Управління розвитком. - Х., 2013. - N5. - С.44–45
13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами. Філософські засади. – К., 2012 – 576 с.
14. Гавкалова Н. Л.. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Харк. держ. екон. ун-т. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 275 с.
15. Грішнова О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2013 . – №8 . – С.10-15.
16. Данюк В.М., Петюха В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. - 2-е вид., перероб. і доп - К., 2010. - 415 с.
17. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2012 . – №11 . – С.39-42.
18. Зайцева О. Ю. Формування стратегії управління персоналом на підприємстві // Управління розвитком. – Х., 2015. – N15. – С. 57
19. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства [Текст] / М.О. Зеленська// Економіка та держава , 2011 . – №9 . – С.80-82.
20. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства // Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(24), с. 155–162
21. Ковальчук Т.М. Розвиток економічного аналізу в контексті інституційних змін [Текст] / Т.М. Ковальчук// Економіка АПК , 2011 . – №7 . – С.177-181.
22. Криворучко А. С. Стратегічне управління персоналом як основа ефективності діяльності підприємства // Управління розвитком. – Х., 2016. – N7 (83). – С.194–195
23. Литвинов А. І. Людський капітал в системі відтворення сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8 (2). С. 5—8.

24. Літорович О.В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. С. 28 - 34.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>.

25. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 248с.

26. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення: 21.10.2019). doi:10.32702/2307-2105-2019.2.34

27. Пасєва С. Р. Управління персоналом та інноваційна стратегія підприємства // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2015. – Вип. 153: Серія: Економічні науки. – С. 109–116

28. Пивовар П.В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. Агросвіт. 2022. № 5-6. С. 24 – 32. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2022/5.pdf (дата звернення: 21.05.2023)

29. Пішенін І.К. Стратегічне управління розвитком і відтворенням трудового потенціалу у секторальних сферах економіки. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 87 – 91. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33696/1/12.pdf> (дата звернення: 15.04.2023)

30. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 62 - 68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/9.pdf (дата звернення: 21.05.2023).

31. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2012 . – №8 . – С.10-15.

32. Романюк Л.М. Методологічне забезпечення стратегічного управління персоналом промислових підприємств // Проблеми економічної освіти і науковий прогрес: матер. Міжвуз. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2007 р.). –

Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2007. – С. 69.

33. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. приклад. економіки. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. – 413 с.

34. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 64 - 72.

35. Сардак О. В. Удосконалення стратегічного управління персоналом підприємств //Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2014.–Вип. 25, т.1.-С.452–459

36. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку // Торговля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 29. – 2016 – с. 109-114

37. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2014. – Вип.241, т.1. – С.197–205

38. Танасюк І., Орленко О. Основні напрями підвищення продуктивності праці персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 179 - 196.

39. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2019. Вип. 2 (12). С. 86 - 90.

40. Шляга О.В., Карнаушенко С.С. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи / О. Шляга, С. Карнаушенко // *Економічний вісник*. – 2014. - №7. – С. 177.

41. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. Посібник. – К.: МАУП, 2012. – 260 с.

42. Shultz N. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: *Human Resources* / N. Shultz. – N. Y., 1975. – (Fiftieth Anniversary Colloquium VI).

ДОДАТКИ

Чи вийде з вас добрий менеджер?

1. **Якщо на роботі треба виконати неприємні функції, то я:**
 - А) зроблю сам;
 - Б) доручу це як покарання тому, хто уникає роботи;
 - В) буду довго сумніватися перед тим, як попросити підлеглого зробити це;
 - Г) попрошу кого-небудь зробити це.
2. **Якщо мій начальник покритикує мене, то я:**
 - А) засмучусь;
 - Б) покажу начальнику в чому він неправий;
 - В) спробую взяти уроки з критики;
 - Г) вибачусь за свій вчинок.
3. **Якщо працівник не справляється зі своїми обов'язками, то я:**
 - А) надам йому повну можливість зробити велику помилку;
 - Б) перед тим як звільнити працівника зроблю все, що в моїх силах, щоб допомогти йому працювати нормально;
 - В) буду відкладати звільнення цього працівника якомога довше;
 - Г) позбудуся цього працівника якнайшвидше, якщо він виявився нездатним.
4. **Якщо мені підвищили зарплату не настільки, як я очікував, то я:**
 - А) однозначно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу;
 - Б) промовчу;
 - В) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність;
 - Г) запитаю начальника, чому не підвищив мені зарплату на більшу суму.
5. **Якщо підлеглий продовжує ігнорувати мої вказівки після третього попередження, то я:**
 - А) спробую доручити йому іншу роботу;
 - Б) буду продовжувати наполягати на своєму, поки роботу не буде виконано правильно;
 - В) скажу йому, що якщо наступного разу роботу не буде виконано правильно, то іншого разу вже не буде;
 - Г) спробую іншим способом пояснити, чого я домагаюсь.
6. **Якщо начальник відкине мою добру пропозицію, то я:**
 - А) запитаю – чому?;
 - Б) піду й засмучусь;
 - В) спробую знову висловити її пізніше;
 - Г) подумаю про те, як замінити форму пропозиції, щоб домогтися успіху.
7. **Якщо колега покритикує мене, то я:**
 - А) відповім подвійною критикою;
 - Б) стану уникати його в майбутньому;
 - В) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою;
 - Г) буду пережувати, що цей колега мене не любить.
8. **Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я:**
 - А) розсміюся разом з усіма;
 - Б) скажу, що це був недоречний жарт;
 - В) скажу, що я не зрозумів жарту;
 - Г) відчую себе дурнем.

МАТРИЦЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ЗАДАЧІ

Показники (обмеж./змінні)	Один. вимір	Удосконалення методів роботи з кадрами	Організація служби з управління персоналом на підприємстві	Покращення системи стимулювання праці	Удосконалення системності менеджменту персоналу	Ротація кадрів	Покращення морально-психологічного клімату	Тип і об'єм обмеж.		Отримано		
		X1	X2	X3	X4	X5	X6					
1	Мінімальні витрати праці на удосконалення методів роботи з кадрами	люд.-год	1					IV	10	10,00	1	
2	Максимальні доцільні витрати праці на удосконалення методів роботи з кадрами	люд.-год	1					IV	21	10,00	2	
3	Мінімальні витрати праці на організацію служби з управління персоналом	люд.-год		1				IV	25	25,00	3	
4	Максимальні доцільні витрати праці на організацію служби з управління персоналом	люд.-год		1				IV	65	25,00	4	
5	Мінімальні витрати праці на покращення системи стимулювання	люд.-год			1			IV	20	20,00	5	
6	Максимально доцільні витрати праці на покращення системи стимулювання	люд.-год			1			IV	40	20,00	6	
7	Мінімальні витрати праці на удосконалення системності в менеджменті персоналом	люд.-год				1		IV	15	15,00	7	
8	Максимально доцільні витрати праці на удосконалення системності в менеджменті персоналом	люд.-год				1		IV	58	15,00	8	
9	Мінімальні витрати праці на здійснення заходів з ротації кадрів	люд.-год					1	IV	5	5,00	9	
10	Максимально доцільні витрати праці на здійснення заходів з ротації кадрів	люд.-год					1	IV	20	5,00	10	
11	Мінімальні витрати праці на покращення морально-психологічного клімату	люд.-год					1	IV	14	14,00	11	
12	Максимально доцільні витрати праці на покращення морально-психологічного клімату	люд.-год					1	IV	54	14,00	12	
13	Мінімальні річки підвищення продуктивності праці	%	0,04	0,21	0,08	0,07	0,1	0,12	≥	0	10,48	13
14	Максимальні обсяг витрат на проведення заходів з удосконалення управління кадрами	грн.	18,6	18,45	20,45	29,58	24,54	19,52	≤	2700	1895,93	14
15	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*	1						≥	0	10,00	15
16	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*		1					≥	0	25,00	16
17	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*			1				≥	0	20,00	17
18	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*				1			≥	0	15,00	18
19	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*					1		≥	0	5,00	19
20	Обмеження по невідьомому значенню результатів	*						1	≥	0	14,00	20
Коефіцієнти функції цілі			18,60	18,45	20,45	29,58	24,54	19,52	>>>	MIN	вартості	
Значення функції цілі Z			10,0	25,0	20,0	15,0	5,0	14,0			заходів	
1895,93			X1	X2	X3	X4	X5	X6				

Додаток В

Microsoft Excel 11.0 Отчет по пределам
 Рабочий лист: [model_dipl.xls]Отчет по пределам 1
 Отчет создан: 01.06.2023 08:35:49

Целевое		
Ячейка	Имя	Значение
SBS28	Значення функції цілі Z	1895,93

Изменяемое			Нижний	Целевой	Верхний	Целевой
Ячейка	Имя	Значение	предел	результат	предел	результат
SDS27	Значення функції цілі Z X1	10,0	10,0	1895,9	21,0	2100,5
SES27	Значення функції цілі Z X2	25,0	25,0	1895,9	65,0	2633,9
SFS27	Значення функції цілі Z X3	20,0	20,0	1895,9	40,0	2304,9
SGS27	Значення функції цілі Z X4	15,0	15,0	1895,9	42,2	2700,0
SHS27	Значення функції цілі Z X5	5,0	5,0	1895,9	20,0	2264,0
SIS27	Значення функції цілі Z X6	14,0	14,0	1895,9	54,0	2676,7