

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Н.В. Бондарчук**
« _____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Валерія ЖИДКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЖИДКО ВАЛЕРІЇ ІВАНІВНІ

1. Тема роботи «**Управлінський консалтинг в системі менеджменту персоналу підприємства**», керівник роботи **Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 р. № ____.
2. **Термін подання студентом роботи – 10 лютого 2023 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Україна» Синельниківського району Дніпропетровської області за 2017 - 2021 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управлінського консультування в менеджменті персоналу підприємства 2. Характеристика сучасного стану системи менеджменту персоналу підприємства 3. Шляхи удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. 4. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Взаємозв'язок управлінського консалтингу з різними видами послуг (рисунок).
 2. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 3. Структура реалізації товарної продукції.
 4. Середньооблікова чисельність працівників.
 5. 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 та динаміка витрат на розвиток персоналу в ТОВ «Україна».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2021 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	Листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2021- Грудень 2021	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2021 квітень 2022	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2022	
6.	Написання висновків	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2023	

Здобувачка

_____ (підпис)

Валерія ЖИДКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінський консалтинг в системі менеджменту персоналу підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 98 с., 21 рис., 24 табл., 6 додатків, 71 літературне джерело.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес функціонування системи менеджменту персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Україна».

Предметом досліджень являється механізм формування системи управління персоналом та кадрової політики, практичні методи удосконалення менеджменту персоналу через застосування управлінського консалтингу.

Метою роботи є дослідження проблем управлінського консультування та ключових тенденцій розвитку консалтингових послуг, розробка практичних рекомендацій з удосконалення консалтингу в системі менеджменту персоналу підприємства за матеріалами ТОВ «Україна».

Методами досліджень даної роботи стали: аналіз і синтез, наукове порівняння та експериментування, метод аналогій, абстрактно-логічний метод, методи системного та структурного аналізу, економетричні та математичні методи, економічне планування та науково практичне узагальнення заходів, що пропонуються для удосконалень.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Україна» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінський консалтинг, кадрова політика, менеджмент персоналу, розвиток кадрів, система управління, система оцінювання кадрів, ефективність.

KEYWORDS

Management consulting, personnel policy, personnel management, personnel development, management system, personnel evaluation system, efficiency.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та основні категорії управлінського консалтингу	9
1.2. Принципи, методи та системи менеджменту персоналу	19
1.3. Управління розвитком персоналу підприємства	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства	35
2.2. Характеристика забезпеченості та структури кадрів	43
2.3. Дослідження організації та ефективності використання трудових ресурсів	54
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Напрямки удосконалення кадрової стратегії підприємства	67
3.2. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства	71
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність досліджень кваліфікаційної роботи. В сучасних умовах розвитку економіки, коли обрання належної форми організації бізнес-процесів та встановлення належних економічних взаємовідносин визначає те наскільки успішно і вдало підприємство буде існувати в перспективі, все більшої популярності і актуальності набуває використання в сфері управління кадрового консалтингу, що дозволяє розв'язувати велику кількість проблем функціонування, розвитку та укріплення конкурентних позицій.

Успіх сприяє підприємствам, які мають можливість швидко адаптуватись в зв'язку з тим що рухливість сучасних ринкових процесів потребує від бізнесу отримання максимальних результатів в короткі строки, результативних нововведень, формування та втілення прогресивних змін. Для забезпечення свого функціонування організація повинна безперервно розвиватись та реформуватись, що потребує суттєвих зусиль, навичок і кваліфікації, які сьогодні виступають основою конкурентного домінування.

На даний час наявна інформація та існуючі знання виступають базовим фундаментом сучасних змін в суспільстві, ідеї та творчий підхід набувають перспективного статусу. Виграшу в конкурентному змаганні можна досягти не тільки через збільшення використання матеріальних ресурсів, але і за рахунок значного зростання значення нематеріальних, інтелектуальних складових бізнес-діяльності. Таким чином, управлінський консалтинг створює можливості для залучення особливого - розумового або інтелектуального ресурсу, без якого реально неможливо сформувати надійну економічну стратегію розвитку організації.

Консультації, як послуга в управлінській сфері, і не тільки, має розповсюджену, світову практику застосування. Потреба консультаційних (консалтингових) послуг викликана постійним намаганням підприємців знайти

прогресивні методи покращення результативності організації, спробами менеджерів використати власні знання та вміння, тенденціями розвитку теорії і практики управління.

Ускладнення ринкових процесів, зростання конкуренції та поява сучасних технологій керівництва вимагають від організацій ухвалення виключно обґрунтованих керівних рішень, прогресивного міркування та зростання кваліфікації кадрів. Керівники сучасних підприємств чітко розуміють необхідність у фаховому консалтингу, який забезпечує вирішення не тільки часткових, дрібних проблем, але і забезпечує формування системних довгострокових планів перспективного розвитку через детальний аналіз особливостей сфери функціонування.

Дослідженням проблематики формування сфери консалтингу, його теоретичних та практичних аспектів управління, факторів функціонування і розвитку зробили відомі закордонні та вітчизняні вчені. Зокрема, суттєвий внесок у розвиток управлінського консалтингу зробили Алейникова В.І., Васильєва Г.В., Верба В.А, Зильберман М., Ліпід Р., Посадский О. П., Трофимова О.К., Єфремов В. Г., Шейн Е. та багато інших. При цьому багато питань теоретичного та науково-практичного характеру залишаються невирішеними або дискусійними, тому проведення подальших досліджень в цьому напрямку, що є цілком даною кваліфікаційною роботи, можна вважати перспективним і актуальним.

Метою досліджень кваліфікаційної роботи є дослідження проблем управлінського консалтингу та ключових тенденцій розвитку консалтингових послуг, розробка практичних рекомендацій з удосконалення консалтингу в системі менеджменту персоналу підприємства за матеріалами ТОВ «Україна».

Для ефективного досягнення мети досліджень кваліфікаційної роботи було поставлено і реалізовано наступні завдання:

- проведено дослідження теоретичних основ управлінського консалтингу сфері менеджменту персоналу організації;

- проаналізовано стан системи менеджменту персоналу та його розвитку;
- проведена оцінка кадрової роботи системи менеджменту персоналу ТОВ «Україна»;
- розроблено та обґрунтовано пропозиції з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі управлінського консалтингу;
- виконано оцінку результативності пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес функціонування системи менеджменту персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Україна».

Предметом кваліфікаційних досліджень являються економіко-організаційний механізм формування структури управління персоналом та побудови кадрової політики, практичні методи удосконалення менеджменту персоналу через застосування управлінського консалтингу.

Основними методами досліджень даної роботи стали: методи аналізу і синтезу, наукового порівняння та експериментування, метод аналогій, абстрактно-логічний метод, методи системного та структурного аналізу, економетричні та математичні методи, економічне планування та науково практичне узагальнення заходів, що пропонуються для удосконалень.

Інформаційною базою проведених в кваліфікаційній роботі досліджень є вивчені та досліджені теоретичні джерела наукової та науково-методичної літератури за темою досліджень в сфері менеджменту персоналу, дані статистичної, фінансової, бухгалтерської та іншої звітності підприємства - ТОВ «Україна», електронні джерела мережі Інтернет, тощо.

Новизна одержаних в роботі результатів на основі виконаних аналітичних досліджень відображається практичному використанні методів та моделей найкращих підприємств, що засновані на використанні передових методів аналізу, різних статистичних та економічних параметрів, які характеризують мікро- та макро- оточення підприємства. При цьому прикладним аспектом даного

дослідження є розробка рекомендацій з застосування прогностичних моделей в системі управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Україна».

Практичне значення одержаних результатів відображається в формулюванні рекомендації з удосконалення системи менеджменту персоналу які були використані в операційній діяльності підприємства. Завдяки зазначений вдосконаленням можливо досягти оптимізацію витрат підприємства на управління і розвиток персоналу і його загальних витрат.

Апробація описаних результатів досліджень кваліфікаційної роботи. Наукові та практичні аспекти найважливіших результатів проведених досліджень та їх практичне використання доповідались та обговорювалися на 10-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» місто Дніпро, 2022 рік.

Структура і об'єм кваліфікаційної роботи. Робота містить вступ, три основних аналітично-дослідницьких розділи, висновки та пропозиції, перелік джерел використаної літератури та додатки. Головний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 98 друкованих сторінках. Робота містить 24 таблиці, 21 рисунок та 6 додатків, а список джерел літератури включає 71 позицію.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні категорії управлінського консалтингу

В нинішніх постійно мінливих умовах стабільний успіх мають підприємства, які здатні динамічно змінюватись. Мінливість сучасної ринкової системи потребує від учасників бізнесу досягнення позитивних результатів в досить короткі строки, результативних інновацій, фахово спланованих і запроваджених вдосконалення. Для збереження власної функціональності організації вимушені постійно змінюватись, трансформуватися, що потребує значних ресурсів та зусиль, навичок і знань, що в теперішній час являється ключовим фактором в конкурентній боротьбі. Підвищення складності процесів що відбуваються На даному етапі розвитку ринкової економіки нашої держави викликало потребу передачі В доступній та комерційні формі нових знань, сучасного досвіду та відповідних методик управлінської роботи в окрему сферу досліджень та взаємовідносин, що той же час створило умови мови для формування вітчизняного та глобальних ринків надання консалтингових послуг. Потреба в зростанні конкурентоздатності організацій є поштовхом для розширення залучення кола консультантів і внутрішніх фахівців до розробки рішень про подальший розвиток організації, зміцнення перспективних позиції бізнесової діяльності.

Сучасна дійсність економічного розвитку така, що в умовах ринкових відносин виживає той, хто має вищу мобільність, пристосованість та можливість до динамічного реагування на виклики зовнішнього оточення. Через це розвиток інституційних аспектів управлінського консалтингу та консультування набувають все більшої актуальності.

Підвищення конкуренції та економічної нестійкості ринку формують комплекс обставин, в яких підприємство вимушене безперервно проводити моніторинг власного стану і здійснювати оцінку стратегічних позицій власної функціональності.

Результативність будь-якої організації, навіть якщо це дрібний підприємницький кіоск з випічки та реалізації гамбургерів, має залежність від кваліфікованого керівництва. Будь-яким підприємством чи бізнесом можна керувати раціонально і ефективно, постійно нарощуючи прибутки, а можна-навіпаки - постійно зменшуючи прибутки та накопичуючи борги.

Керівництво підприємством - багатогранна і важка праця, яку мають здійснювати фахівці, а не будь-які люди, що волею долі отримали можливість покерувати. Керівні рішення, як правило, базуються на науковій основі, власному досвіді, а також на доцільності, реалізмі та поміркованості.

В разі, якщо очевидно, що бізнес -діяльність знаходиться в кризовому стані, це свідчить про пряму необхідність сторонньої допомоги, що за будь-яких умов найкраще забезпечить кваліфікований управлінський консалтинг. Безперервна зміна керівників підрозділів не зменшить проблемності ситуації, тоді коли сама система керування залишається незмінною. Відповідно, управлінське консультування чи консалтинг є видом діяльності, ключова ціль якої - оптимізація способів та принципів керування, ведення і розвитку бізнес-справи. При цьому допомогу в керуванні організацією може надати будь-який залучений спеціаліст-консультант чи колектив кваліфікованих фахівців.

Багато вчених, які проводять дослідження в сфері консалтингу розглядають його як процес надання допомоги або як послугу чи вид фахової спеціалізованої діяльності, а також зазначають, що консалтинг виступає в ролі системи забезпечення зорієнтованої на розв'язок проблем окремого суб'єкта, результатом функціонування якої є інформація. Така діяльність потребує кваліфікованого підходу, інтелектуального забезпечення та самостійності. При цьому консалтинг як

послуга реалізується через запити на договірній, оплачуваній основі, а консалтинг, як вид фахової, спеціалізованої діяльності забезпечує надання необхідного консультаційного сервісу. Таким чином, консалтинг, як вид функціональної діяльності, що охоплює своїм змістом ширший спектр категорій, що виражають суть управлінського чи будь-якого іншого виду консалтингу.

Консультації в управлінні здійснив велику кількість часткових завдань:

- раціоналізація процесів бізнесу та структурування роботи організації;
- раціоналізація окремих сфер керування;
- прогнозування;
- розумний поділ виконуваних функцій між працівниками;
- створення системи стимулювання кадрового складу;
- моніторинг параметри фінансової системи (консалтинг фінансової діяльності).

У сучасних високорозвинених країнах західного світу управлінський консалтинг вже давно є повноправною сферою індустрії. Ми з суттєвими доходами та величезним обсягом фінансового обігу. Підприємства консалтингові системи ми в Америці всі та Європі традиційно створюють свій кадровий штат працівників з випускників найкращих бізнес шкіл та керівників вищої ланки підприємства. Комахи які мають великий досвід та закінчують свою кар'єру.

Можна вважати що сучасний консалтинговий ринок тільки починає свій інтенсивний розвиток, Але не дивлячись на це, в ряді країн вже функціонує значна кількість висококваліфікованих організацій у сфері консалтингу, які здійснюють консультації базуючись на своїх передових, технологічних розробках.

Говорячи про широкий зміст терміну «консультація», зазначимо що як порада воно існує стільки, скільки живе людина. Той же час, як сфера професійного функціонування «консультації» сформувалось в Західній практиці відносно недавно. Його виникнення, як і багато інших економічних, управлінських сфер

наукового пізнання та розвитку пов'язують з періодом розквіту та революційних змін в промисловості.

Створення значної кількості консультаційних організацій та поширення їх в світі в 50-ті роки 20 століття створює умови ви для оформлення управлінського консалтингу як незалежної галузі бізнесу.

Як сьогодні зазначають науковці економічний та управлінський консалтинг в багатьох високорозвинених країнах розглядається як відокремлена сфера надання послуг. В Америці обсяг таких послуг складає близько 15 мільярдів доларів, а в Європі і Японії- 8 та 2,5 мільярдів, відповідно.

Ключовими показниками, які характеризують формування ринку консалтингової послуги на нинішньому етапі розвитку (рисунок 1.1)

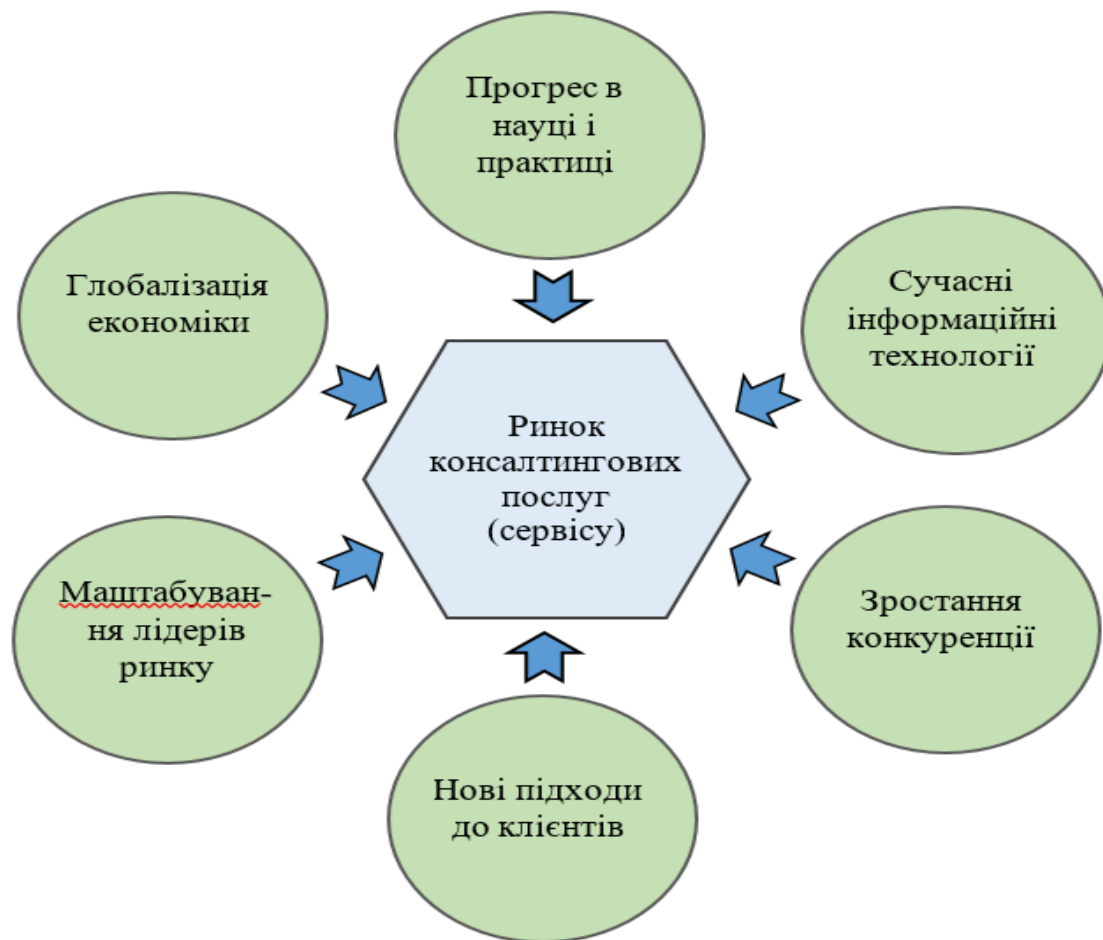


Рис. 1.1. Ключові показниками, які характеризують формування ринку консалтингового сервісу

Першопроходьцями в сфері професійного консультування в науковій сфері часто називають Фредеріка Тейлора, Гарінгтонна Емерсона та інших, які перші створювали консалтингові організації. Так, Для прикладу, автор наукової теорії управління організацією Фредерік Тейлор створив в Чикаго перше підприємство з управлінського консалтингу в 1914 році, яке отримало назву - «Служба бізнес-досліджень». Пізніше професіоналами в сфері консалтингу у 1926 році всі стали є Карні та МакКензі, що створили дві на той час найбільших в світовій практиці консалтингу організації- МакКінзі і Карні Ко.

Ключовою ціллю консалтингу вважається комплексне формування і реалізація системних трансформацій для переходу клієнтські організації з поточний позицій в бажане положення. Консалтинг, Який є способом втілення наукових надбань в економічну сферу, забезпечує реалізації функцій її оптимізації.

Консалтинг в сфері управління націлений на допомогу у зв'язку завдань, що залежить від організації керування різноманітний мета багаторівневим структурами в різноманітних галузях функціонування, в тому числі в перспективному прогнозуванні, керуванні бізнесом, бізнес системи, кадрами, операційною маркетингові та іншою діяльністю.

Управлінський консалтинг характеризується багатоаспектністю та мультидисциплінарністю, але порівняно з керівною діяльністю, консультування може передбачати сумісну діяльність консультанта і замовника. Той же час частка участі замовника може бути різною і і залежить від завдань які розв'язуються. На даний час існує велика кількість різноманітних консультаційних пропозицій і систем, що є продуктом консалтингової діяльності. Вид таких продуктів як правило залежить від мети, яку формує замовник, звертаючись до консультаційної організації за допомогою, фахового спрямування консультанта та обрання способу розв'язку завдань та проблем замовника., вони можуть бути відображені у висновках, які надані як кінцевий результат (розрахунок чи порада), у комплексних процесах що охоплюють виконання окремих робіт (пошук ринку збуту, партнерів,

тощо). Найбільш поширеними підсумковими результатами консалтингової діяльності є такі їх види (рисунок 1.2)



Рис. 1.2. Види підсумкових результатів (продуктів та процесів) консалтингової діяльності

В сфері консалтингу розглядають такі головні принципи функціонування:

- самостійність та комплексність консультаційної допомоги;
- фаховий підхід до розв'язку завдання замовника;
- належна професійність в галузі зв'язку проблеми замовників;
- застосування останніх наукових досягнень та світового досвіду;
- застосування принципу системності, що дає можливість розгляду організації замовника як багаторівневої структури, яка включає декілька керованих і керуючих підсистем;
- вирішення завдань з всебічною науковою обґрунтованістю;
- розгляд організації замовника з безпосередньою прив'язкою до умов її діяльності;

- усестороннє дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів організації для надання консалтингових послуг застосування різних засобів і методів;
- першу черговість цілей і запитів замовників;
- врахування умов для забезпечення реалізації дії запланованих дій;
- створення умов для зростання компетентності менеджерів та кадрів організації-замовника;
- не зобов'язуючий або регламентуючий характер зроблених підсумків, пропозиції і обґрунтованих рекомендацій;
- нерозголошення будь-якої інформації дії що стало відомо в процесі консультування;
- делікатність по відношенню до надання послуг замовникам, які змагаються між собою на ринку;
- застосування необхідна і достатнього обсягу інформації для реалізації замовлення клієнта;
- додержання норм етики та моралі в комунікаціях з замовником.

Таким чином, до відповідних фахових консультаційних послуг зараховують: інжинірингові, юридичні, брокерські, економічні забагато інших консультаційних послуг. При цьому, серед усього різноманіття фахового консультаційної сервісу можна виокремити послуги в управлінському консультуванні. Взаємозв'язки управлінського консультування з різними видами фахових послуг наведено на рис. 1.3.

Управлінське консультування (консалтинг) вважається різновидом інтелектуальної, фахової діяльності, під час якої досвідчений консультант формулює висновки та надає обґрунтовані пропозиції (поради), які дозволяють вдало здійснювати керування підприємством клієнта. Варто наголосити на фаховості в сфері консалтингу, так як він є незалежною і ключовою складовою ринкового механізму в економіці.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок управлінського консультування з різними видами фахових послуг

В управлінні кадровим складом суб'єктом консалтингу виступає консультаційна фірма, як виконавець послуги, порадник, консультант. Консультантом в цій сфері вважають фахівця, який має спеціальні, фахові знання з менеджменту персоналу, що запрошуються для реалізації робіт і проектів, які потребують відповідних фахових, спеціалізованих знань та належного досвіду.

Як об'єкт консалтингу в кадровому менеджменті розглядають кадровий склад підприємства, саму структуру та систему менеджменту персоналу, принципи, методи та техніки, які при цьому застосовуються.

Визначимо основні цілі консалтингу в менеджменті персоналу:

- формулювання проблем менеджменту персоналу;
- сигналізація про виникнення проблем в менеджменті персоналу;

- розробка заходів для розв'язку проблем які виникають (відбувається через вивчення, аналіз та формування різноманітних рекомендації парад для розв'язку проблеми, що виникла);

- застосування сформованих парад та рекомендацій для розв'язку проблем (відбувається через застосування сформованих рекомендацій і включає супроводження замовника консультаційної послуги під час та після застосування зазначених рекомендаційних парад).

Відповідні цілі консалтингу в менеджменті персоналу звичайно не є вичерпними, це пов'язано кому найчастіше завданнями консультаційної організації та підприємства замовника. В той же час вивчення літературних джерел свідчить, що на даний час сфера консалтингу в менеджменті персоналу чітко не окреслена, немає жорстко визначеного списку завдань і цілей, які реалізуються консультаційними (консалтинговими) організаціями в цій галузі.

На даний час склалися умови, які сприяють ширшому застосуванню консалтингу в менеджменті персоналу. Сучасні зміни потребують постійного моніторингу, виявлення і розв'язку відповідних проблем, які виникають в менеджменті персоналу, направленою управлінського впливу менеджерів і спеціалістів підрозділів по роботі з персоналом для узгодження зазначеної роботи з операційними та стратегічними цілями підприємства. Підприємства в сучасній ринковій економіці особливо залежать від здатності кадрового складу результативно застосовувати інформацію для забезпечення інтересів виробничо-господарської діяльності. Це є фактором зростання значення кадрів в сучасному суспільстві та в умовах ринку. Через це потрібно підкреслити збільшення кількості сучасних досліджень з розробки та формування концепції пов'язаних з розвитком трудового та інтелектуального капіталу, підвищення кваліфікації персонал, що пояснює збільшення фінансових та інтелектуальних вкладень в зазначену сферу. Динаміка ринкових змін в останній період сприяє зростанню значення для

підприємств фактору результативності дій з організування, координації та контролю за використанням трудових ресурсів.

Розширення та ускладнення сучасного устрою комерційних підприємств постійно створює попит на втілення та застосування кращих та результативних способів і засобів менеджменту персоналу. Функціонування в цій сфері постійно ускладняється і доповнюється, тому часто не може бути реалізоване можливостями тільки одного чи декількох окремих фахівців. Потрібно зазначити зростання наукоємності в сфері менеджменту персоналу, що зумовлюється зростанням частки науково-дослідних робіт в загальному обсязі робіт спеціалістів в цій сфері. Менеджмент персоналу, який може бути охарактеризований як «сучасний», все частіше і більше вимагає аналітично та наукового підходу, що сприяє стратегічному розвитку, збільшенню інноваційного потенціалу та зростання фаховості в прийнятті управлінських рішень. Також це робить неможливим ухвалення рішень, базуючись тільки на власному досвіді та інтуїції, обмеженій інформації чи здоровому глузді, змінюються умови керування, стають більш складними соціально-психологічні характеристики персоналу. Відповідно, потрібний аналіз проблем, факторів та параметрів результативності функціонування кадрів, потрібне обґрунтоване прийняття рішень з обранням найкращих варіантів виходячи зі збільшення їх обсягу і різноманітності. Сучасний спеціаліст в сфері менеджменту персоналу повинен бути не тільки науковцем, але і має вміти застосовувати практичні засоби аналізу та бути здатним здійснювати пошук найкращих параметрів, що дозволяють підвищувати результативність управлінської роботи. Також потрібно підкреслити зростання впливу сучасних технологій, які дозволяють спеціалістам в сфері менеджменту персоналу застосовувати передові технології для стратегічного планування і виконання прийнятих управлінських рішень. Сучасні мобільні, хмарні, групові та інші види співробітництва і відповідно обґрунтовані рішення стають не доповнюючими, а звичними і навіть природними функціями.

1.2. Принципи, методи та системи менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу є структурованою системою безпосередньо взаємозалежних соціально-економічних та організаційних підходів для забезпечення умов стабільної діяльності, розширеного розвитку та результативного застосування потенціалу трудових ресурсів на рівні підприємства, що показано на рисунку 1.4.

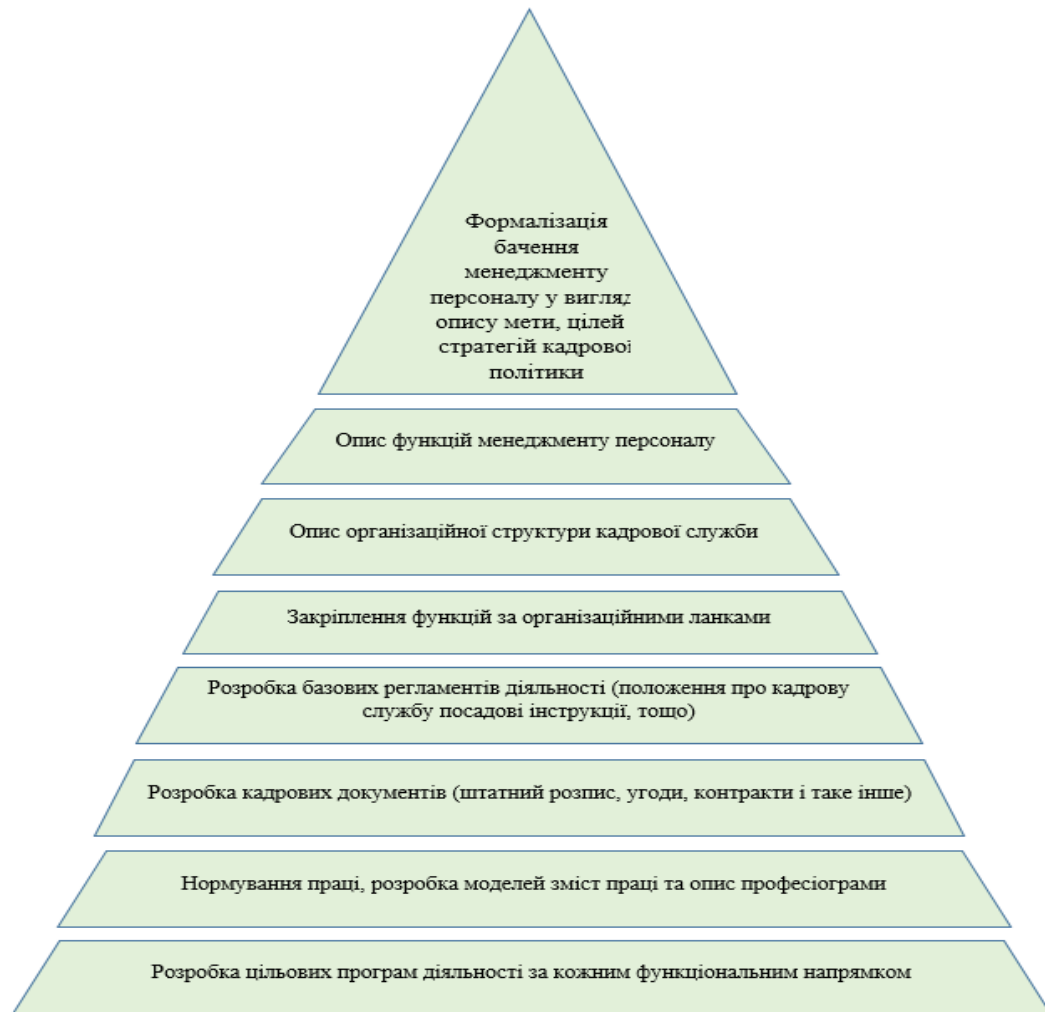


Рисунок 1.4. Ієрархічна система дій в сфері менеджменту персоналу підприємства

Розглядаючи сферу менеджменту персоналу, потрібно зазначити, що вона з одного боку є невід'ємною частиною системи управління, яка відображається у вигляді процесів та методів роботи з персоналом (персональної і групової) і

властива кожному керівнику, а з іншої точки зору уособлює в цілому незалежний комплекс специфічних засобів, які в межах підприємства здійснюють окремі функціональні підрозділи.

В літературних джерелах наводяться різноманітні тлумачення поняття «менеджмент персоналу». В той же час окремі науковці пропонують різні категорії, цілі і засоби, через які можливо розглядати зазначене трактування, зокрема концентрується на організаційному боці менеджменту. Дикі науковці наполягають на змістовному аспекті, що окреслює матиме функціональну сторону менеджменту.

Відповідним вираженням першого варіанту може бути таке трактування: «менеджмент персоналу є системою взаємодіючих організаційних, економічних, психологічних та соціальних заходів, які дають змогу ефективного здійснювати функціонування організація та дозволяють їй бути конкурентоздатною».

Другий варіант може бути виражений через формулювання німецької школи управління: «менеджмент персоналу (управління кадрами) є сферою функціонування, ключовими складовими якої виступають необхідність в кадрах, набір та відбір кадрового складу, залучення до роботи, моніторинг кадрів розвиток та систематизація пробіг, система винагород керування затратами на персонал і управління колективом.

З огляду на вказані тлумачення сутності менеджменту персоналу можна сформулювати загальне визначення, яке охоплює параметри кожного з описаних варіантів. Звідси, менеджмент персоналу це послідовно та прогнозовано реалізовано діяльність через використання організаційних, соціальних та економічних підходів до системи організації, задіяння та розподілу трудових ресурсів компанії, забезпечення можливостей для застосування наявних здібностей робітників, власників робочої сили [43].

Система менеджменту персоналу є комплексом заходів що забезпечує виконання функції кадрового менеджменту підприємство. З цією метою, система менеджменту персоналу охоплює: 1) підсистему безпосереднього та загальне

управління; 2) підсистему прогнозування і кадрового маркетингу; 3) підсистему найму та моніторингу кадрового складу; 4) підсистему розвитку кадрів; 5) підсистему стимулювання кадрів; 6) підсистему соціального забезпечення; 7) підсистему інформаційного консультування, трудових взаємовідносин, умов праці, розвитку системи, тощо.

На підприємствах які мають значні масштаби виконання функції зазначених підсистем здійснюється окремими підрозділами по взаємодії з персоналом підприємства. [22]

Основою формування системи менеджменту персоналу виступають правила, ключові положення та нормативи, які варто виконувати менеджерам і спеціалістам структурних підрозділів з кадрового менеджменту при створенні структури менеджменту персоналу підприємства. Вони, відповідно уособлюють загальні підсумки реально діючих на практиці економічних законів, властивих їм загальних характеристик та є відправною точкою їх функціонування. Зазначені принципи наскільки об'єктивні, наскільки і відповідні економічні закони в цій галузі.

В той же час принципи варто чітко відокремлювати від методів формування системи менеджменту персоналу. Принципи мають постійний і обов'язковий характер, а комплекс методів може диференціюватися відповідно до диференціювання умов середовища. Принцип, як основа, дає змогу створювати комплекс методів або потрібний метод відособлено, в той час як методи не мають прямої дії на формування принципів.

Більшість фахівців які досліджують принципи формування система менеджменту персоналу, поділяють їх на дві категорії: 1) Більшість фахівців які досліджують принципи формування система менеджменту персоналу, поділяють їх на дві категорії: 1) принципи, які описують запити до створення системи менеджменту персоналу підприємства; 2) принципи, які конкретизують шляхи розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.

У той же час варто зазначити, що головним принципом менеджменту персоналу організації являється принцип добору і розподілу персоналу за його якісними і діловими характеристиками. Керівні органи організації, застосовуючи зазначений принцип, формують постійний кадровий склад, що має можливість в ринкових умовах забезпечувати досягнення належних підсумкових результатів. Тим самим організація реалізує співвідносність персоналу зі зростаючими потребами сучасної виробничо-господарської системи, виховує колективні активність та відповідальність за прийняття рішень і виконання завдання організації, забезпечує їх вмотивованість в нарощуванні продуктивності праці, намагається створити умови сталості та співучасті працівників у виконанні колективних робіт.

Зазначений принцип втілюється через комплекс заходів, які включають: сталість кадрового складу та наставництво, що базується на здійсненні заходів відбору і навчання нових робітників; створення умов для безперервного підвищення фахової кваліфікації персоналу; структурному описі взаємоузгоджених прав та зобов'язань всіх робітників; поєднання в колективах високо досвідчених робітників з новими працівниками; забезпечення можливостей кар'єрного зростання через оцінку особистих характеристик та поточної діяльності; поєднання довіри та делегування повноважень персоналу з контролем виконання ними завдань.

Методи кадрового менеджменту розв'язують завдання з управління кадрами згідно з відповідними принципами. Традиційно методи розподіляють на групи серед яких три розглядають як ключові: 1) адміністративні (організаційно-розпорядчі); 2) економічні; 3) соціально-психологічні. По великому рахунку зазначені групи методів є спільними для всієї системи менеджменту будь-якого підприємства, але щодо до менеджменту персоналу, то вони розглядаються через призму забезпечення організації персоналом необхідного фаху з метою їх найбільш результативного застосування.

До адміністративних методів традиційно відносять різноманітні варіанти цілеспрямованого впливу на робітників, що базуються на застосуванні визначених організаційних параметрів, правових норм та положень. До цієї групи також входять - відбір, розподіл, кваліфікаційна оцінка і просування кадрів; формування та застосування нормативів якісного виконання робіт, посадових інструкцій та положень, економіка технологічних стандартів; накази розпорядження та вказівки менеджерів; доведення внутрішньогосподарських регламентів до працівників та моніторинг їх виконання.

Економічні методи менеджменту персоналу в своєму складі містять планування та розробку стратегії кадрової діяльності, створення моделей ей забезпечення та заповнення кадрового штату; розрахунок основної та резервної потреби кадрове забезпечення, якості кадрів та розробка мотиваційних заходів, раціоналізація система норм і заробітної плати, прогнозування і освоєння прибутку організації.

Методи менеджменту персоналу соціально-психологічного спрямування включають визначення способи і засоби направленої дії на систему створення і розвитку як цілому персоналу так і окремих робітників, через що має відповідний поділ на психологічні і соціальні методи. Соціальні методи ґрунтуються на розвитку соціальної сфери персонал організації і охоплюють стимулювання ініціативи, націлена раціональне використання робочого часу, зменшення трудових витрат та отримання вагомих підсумків функціонування, створення позитивного психологічного клімату в колективі підприємства [27].

Потрібно зазначити, що найкращий результат та найвища якість функціонування системи менеджменту персоналу досягається тоді, коли методи та системи управління використовуються комплексно. Використання систематизованої групи методів надає можливість усестороннього аналізу та дослідження варіантів впливу, що дозволяє зменшити ризик і похибку прогнозних розрахунків.

Зазначимо, що головний принцип, який повинен бути вмонтований в базову основу діяльності кожної організації це принцип оптимальності та удосконалення, так як наявність чи обмеженість ресурсів підприємства може бути знівельовано вмiлим їх застосуванням. При цьому ключовим ресурсом будь-якої організації вважаються кадри та їх інтелектуальні здібності, що і вимагає безперервного управлінського впливу. На даний час до організацій як відкритих, ринкових соціально-економічних структур постійно підвищуються вимоги щодо результативності та ефективності її діяльності. Найважливішими, не фінансовими факторами, які характеризують успішність функціонування підприємства та впливають на його привабливість і ринкову оцінку часто вважають:

- узгоджена реалізація стратегії підприємства на всіх управлінських рівнях;
- взаємодовіра та повага між керівниками різних ланок управління підприємством;
- наявність можливостей для кар'єрного росту та самовдосконалення персоналу;
- інноваційний розвиток;
- наявність можливостей та здатність приваблювати та утримувати найкращих фахівців організації;
- розмір, обсяг та ринкова частка продукції підприємства;
- навченість та фаховість керівників середньої та вищої ланок управління;
- взаємопогодженість прийнятої системи винагород з цілями власників підприємства;
- кар'єрне зростання та лідерство в організації;
- якісні показники головних бізнес процесів та систем.

З огляду на зазначені фактори, можна зазначити, що переважаюча кількість факторів що мають вплив на «ринкову вартість» підприємства, пов'язані ні з результативності функціонування перш за все система менеджменту персоналу та від належним чином сформованої кадрової служби. Саме це в сучасних умовах

стимулює підприємства для створення та розвитку найбільш результативних та ефективних структур.

Для створення результативної системи менеджменту персоналу потрібно виконати ряд дій, що реалізуються в кілька етапів:

1. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства. Для найкращої результативності такий доцільно диференціювати зони досліджень, в тому числі розглянути- позицію підприємства на ринку, галузь який функціонує підприємство, характер це стиль роботи ти вищого керівництва, обсяги випуску продукції та ринкові позиції організації, плани та стратегічні цілі організації, стан кадрової роботи в організації, якісний та кількісний кадровий склад, історія організації та її майбутні перспективи.

2. Конкретизувати завдання кадрової служби враховуючи плани та стратегію підприємства.

3. Створення базових моделей діяльності кадрової служби, враховуючи що система менеджменту персоналу має особливу структуру і завдання.

Отже, за умови коли організація безперервно знаходиться в стані конкурентної боротьби, система менеджменту персоналу повинна відповідати на ринкові виклики виконанням властивих їй завдань, що забезпечить належний стан і виживання організації.

1.3. Управління розвитком персоналу підприємства

Потреба швидкі адаптації до динамічних змін зовнішнього впливу збільшує необхідність в підвищенні рівня базової та спеціальної освіти, проведені навчання робітників, здійснення заходів з підвищення їх кваліфікації з, розвитку персоналу, тощо. Підвищення напруженості в конкурентній боротьбі в світових масштабах вимагає наявності в кадрового складу підприємства нових сучасних якостей і характеристика. В даних обставинах кадровий склад, його навченість та фаховість

нерідко мають вирішальний вплив в утриманні та завоювання конкурентних позицій. При цьому, досвідчений персонал дозволяє динамічно пристосовуватись до не стабільних умов зовнішнього оточення.

За оцінками фахівців, можна виділити декілька аспектів, які характеризують зростання значення розвитку кадрів для забезпечення високого рівня конкурентоздатності підприємство:

- підвищення якісних характеристик та розвиток кадрів можна вважати основою реалізації стратегічних планів підприємства;
- в цілому розвиток є ключовим аспектом зростання цінності трудових ресурсів підприємства, що підвищує його інтелектуальну цінність;
- при відсутності розвитку кадрів марно сподіватися на перспективні зміни в управлінні та функціонуванні підприємства.

На даний час фахівці та науковці не визначились з єдиним твердженням та характеристикою поняття «розвиток кадрів чи персоналу», що не в останню чергу викликано різними точками зору з погляду спеціалістів сфері економіки, педагогіки, психології, тощо.

В дослідженнях кадрового розвитку найчастіше аналізують розвиток фахових компетенцій, а саме набуття робітниками нових навичок та знань, як їм можливо буде застосувати в своїй майбутній мій фаховій діяльності. Така думка відображається навіть в Законі України «Про професійний (фаховий) розвиток працівників», положення якого описують нормативні, фінансові та організаційні принципи роботи комплексу професійного розвитку робітників. Закон розглядає професійний розвиток як систему заходів з формування у робітників фахових знань, доповнення та розширення потрібних навиків і вмінь, які сприяють зростанню результативності праці та підвищені якості виконання покладених обов'язків, а також можливості набувати нових професійних здатностей. Також, згідно з цим нормативним актом професійний розвиток охоплює формальне і неформальне фахове навчання робітників.

В цілому ж головна мета розвитку кадрів це забезпечення підприємства персоналом що має є такі які якісні параметри, які дають змогу реалізувати стратегічні плани і головні цілі розвитку компанії.

Завдання розвитку кадрів, розв'язання яких дає змогу підприємству забезпечити найкращий спосіб досягнення місійних цілей відображаються в наступному:

- визначення і підтримка здібних до навчання робітників;
- надання можливостей і доступу до інформації про найновіші науково-технічні досягнення, що виступає елементом системи підвищення кваліфікації кадрів;
- виявлення та активізація прихованих здібностей працівників;
- формування атмосфери змагання та творчості в колективі;
- проведення роботи з формування кадрового резерву, перш за все менеджерів;
- формування плану заходів з фахового розвитку і ділової кар'єри.

Поряд зазначеними завданнями В нинішніх умовах кому на думку багатьох дослідників варто віднести і зростання сприяння кадрового складу до інновацій, вивчення найкращих методика розвитку кадрів і дослідження способів їх використання в конкретному підприємстві, формування корпоративного духу, тощо. Цілому, узагальнюючи перераховані завдання можна дійти висновку що головне завдання розвитку кадрів лежить в економічній площині і відображається у збільшенні продуктивності праці як окремих робітників, кожного підрозділу та підприємства взагалі.

При постановці цілей і завдань керування розвитком кадрів структурі менеджменту персоналу будь-яка організація повинна звертати увагу на сучасний досвід передових економічно розвинутих країн західного світу і особисті плани та цілі підприємства задля реалізації яких воно і було створене.

Послідовна система розвитку кадрів поступово змінює і поведінку кадрового складу, здійснюючи вплив на такі структурні фактори організації як: робітники, колеги, керівництво низової ланки управління, організування, поведінка та кінцеві (підсумкові) результати. Принципи та методики керування розвитком кадрів диференціюються залежно від впливу рівня ієрархічності підсистем загальної структури (рис. 1.5)

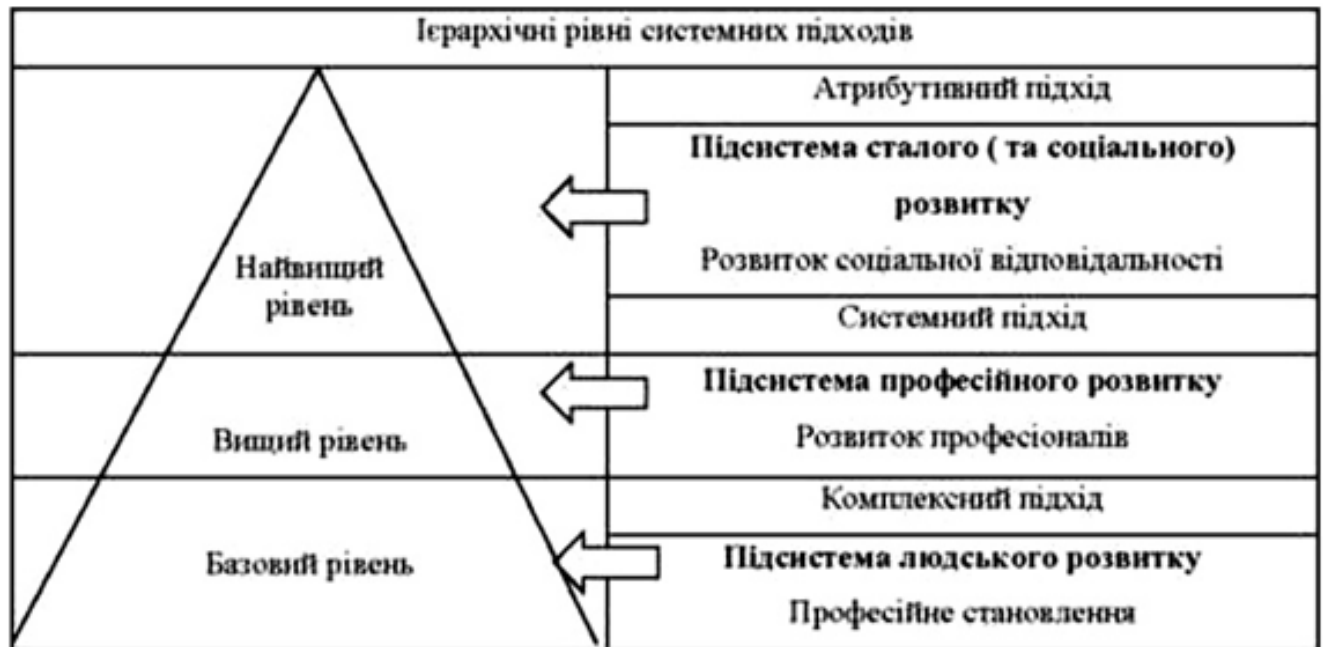


Рис.1.5. Ієрархічна структура системи керування розвитком кадрів

Так відповідно до схеми, базовий рівень формує підсистема професійного розвитку, яка має комплексну систему впливу, вищий рівень формує підсистема розвитку професіоналів, а найвищий підсистема, що заснована на соціальній відповідальності.

Професійний розвиток кадрового складу організації базується на розвитку людей (трудових ресурсів) при побудові структури ключовими напрямками функціонування якої є формування навичок, знань та вмінь при загальній підготовці кадрів в структурі освіти. З іншої точки зору, кадрової професійний розвиток в організації є базою для безперервно, зокрема соціально-орієнтованої, розвитку, а головними напрямками використання його є соціальна адаптація кадрів,

психологічне та інше навчання, задоволеність роботою працівників, різносторонній кадрової роботи, виховання соціальної відповідальності в процесі функціонування та розвитку.

Якщо організація приділяє належну увагу розвитку персоналу, то при зарахуванні на посаду робітники одночасно включається в систему професійного розвитку, що є прерогативою і необхідною умовою розвитку кадрового складу в цілому.

Ключовими методами, що використовуються за даних умов є коучинг, забезпечення розвитку ділової кар'єри, менторство, розвиток управління, організаційне управління змінами. Тому в системі управління розвитком атрибутивний підхід займає вищий рівень, що співвідноситься з підсистемою професійного розвитку.

Виходячи з теоретичних основ наукового управління та використовуючи необхідні методи та інструментарій в керівництві розвитком кадрів (зокрема базові моделі, функції дії та принципи) отримує можливість забезпечення кадрової роботи організації яка орієнтована на підвищення знань вмінь та базується на досвіді найкращих світових, в тому числі західних компаній.

Значення і місце розвитку кадрів в системі управління кадрами і в загальному управлінні пов'язане з відношенням топ менеджменту підприємство до ролі робітників в діяльності підприємства, незалежно від галузі типу і рівня.

Спираючись на висновки багатьох дослідників, зазначимо, що розвиток кадрів має ряд суттєвих переваг:

- таких умовах створюються високоефективні в стратегічному плані системи керування кадрами, в тому числі мотиваційні;
- розвивається партнерство і взаємодопомога в колективі;
- виникає високоадаптивна система з швидким відгуком на зміни в зовнішньому оточенні.

Окрім зазначених домінантних характеристик, результативна система розвитку кадрів будь-якого підприємства і на будь-якому рівні може мати вплив на формування і багатьох інших переваг (рис. 1.6)

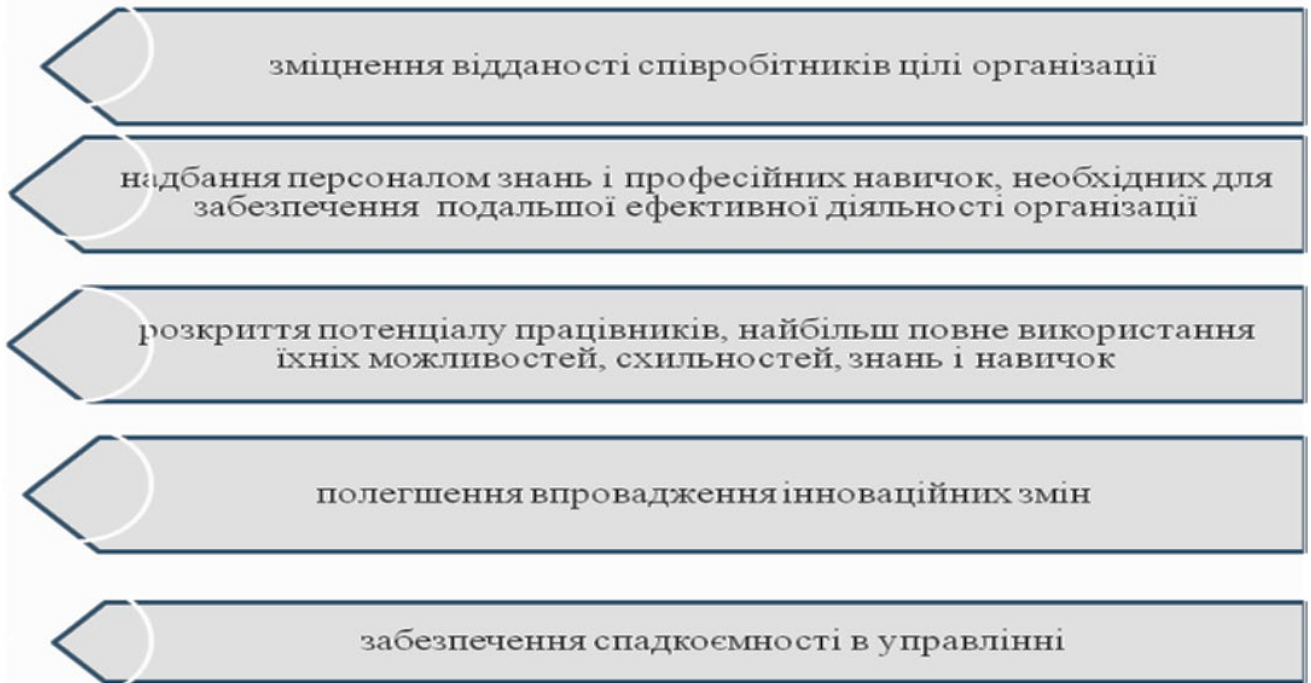


Рис. 1.6. Переваги від функціонування ефективної системи розвитку кадрів підприємства

Система кадрового розвитку є набором операційних систем, моделей, технологій, ресурсів і процедур, які потрібні для найкращої реалізації завдань в галузі кадрового розвитку та раціонального забезпечення вимог робітників, що пов'язані з їх вдосконаленням та самовираженням, якісним фаховим навчанням і кар'єрним зростанням. Також вона має бути співвідносною з потребами робітників в наданні та покращення фахової підготовки під час виконання їхніх посадових обов'язків з будь-якими рівнями відповідальності і кваліфікації.

Головним елементом підсистеми розвитку кадрів є самі робітники організації, а об'єктом виступають їх кваліфікаційні, фахові та інші якості. Якщо в організації існує належна система розвитку кадрів, це вочевидь надає йому ряд суттєвих та додаткових можливостей.

Ефективна робота підсистеми розвитку кадрів може бути забезпечена в умовах синхронізації всіх її складових на базі ключових принципів, та максимальний конкретизації і доведення цілей розвитку підприємства до кожного робітника. Саме тому виникає необхідність створювати і керувати системою розвитку персонал (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Організація процесу розвитку кадрів підприємства

Керування розвитком кадрів це планування і виконання дій націлених на забезпечення потрібно рівня якісних параметрів кадрового складу (вмінь, знань, навиків, компетенції, мотивації, тощо) згідно з довгостроковими планами розвитку підприємства.

З огляду на існуючі тенденції дії розвитку кадрів в практичній діяльності підприємств та теоретичні надбання в даній галузі, поряд з загальновідомими ключовими сферами розвитку персоналу підприємств варто виділити наступні:

- операційно-організаційний розвиток системи;
- відповідність трансформаційним процесам;
- якісний фаховий розвиток;
- наставництво (коучинг);
- навчання та покращення кваліфікації кадрів;
- планування ділової кар'єри.

Розвиток кадрового складу організації включає виявлення фахово і творчого потенціалу робітників, зростання продуктивності праці робітників організації, що заснована на мотивації та зацікавленості підсумках роботи, зростання частки залучення кадрів до розв'язку загально підприємницьких проблем. Те, як організована система розвитку кадрів, з врахуванням довгострокових цілей бізнесу, суттєво впливає на результативність та прибутковість організації. Підприємства які вдається цього досягти мають значно краще результати виробничо-господарської діяльності Комар результативності та прибутковості порівняно з конкурентами.

Згідно з даними опитувань західної консалтингової компанії «EEF» відомих під назвою- «Skills for Production», в яких фахівці досліджували залежність сучасних навичок від існуючої системи управління розвитком персоналу організації, дві третини респондентів вважають що такий зв'язок існує і він досить суттєвий. При цьому відзначається, що саме підвищення результативності і продуктивності операційної діяльності є основним мотивом для розвиваючого навчання та тренінгів які проводяться підприємствами.

Отже, кращі результати отримують ті підприємства, які під час формування своїх планів і програм з розвитку кадрів спирається не виключно на обмеженість фінансування, а перспективні бізнес плани з метою надати працівникам можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання в релевантних для них галузях.

Висновки до розділу 1

1. Виявлено, що управлінський консалтинг на даному етапі розвитку ринкової економіки набув характеристик самостійності як наукова дисципліна, що описується чотирма ключовими параметрами: 1) початок і потужний розвиток наукових досліджень в галузі спеціалізованих знань в сфері консалтингу; 2) активно розповсюдження, базових знань, організація навчальних підрозділів для підготовки фахівців консультантів; 3) створення аналітичних структур, організація науково-практичних конференцій для активізації наукового спрямованого обміну інформацією; 4) формування фахових відношення організація різноманітних науково професійних співак для розвитку спільноти в сфері консалтингу.

2. За результатами досліджень літературних джерел за темою з'ясовано, що: управлінський консалтинг охоплює низьку різноманітних процесів, які вимагають використання багатоаспектного інтелектуального підходу; з плином часу консалтинг управління використовуються Все частіше, трансформуються в повноцінну і фахову галузь, що часто вимагає великого обсягу витрат як грошових так інтелектуальних; в кризових, непередбачуваних умовах вищий попит матимуть послуги команди націлені на зменшення затрат, а при невеликих об'ємах чи при відсутності інвестицій - раціоналізації операційних процесів, зростанню результативності керівництва, презентація та трансформація бізнес-процесів.

3. Встановлено, що формування результативної системи керівництва кадрами є фінансово затратний і працемісткий процес, який вимагає від організації максимальної визначеності при побудові довгострокових планів, як щодо діяльності в цілому так і кадрів зокрема. При цьому, можна відзначити, що кожна система, в тому числі і система керування кадрами, й мінливою постійне вимагає координації і удосконалень.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Україна» Синельниківського району Дніпропетровської області розміщене в центральній частині Синельниківського (Покровського) району. Центральна садиба товариства розташована в селі Семенівка на території Синельниківської ради. Відстань від центральної садиби до районного центру складає 5 км, до м. Дніпропетровська – 120 км.

Синельниківський район, на території якого знаходиться ТОВ «Україна», належить до південного ґрунтово-кліматичного району Дніпропетровської області. Річна сума опадів складає 400-430 мм, а середня температура повітря за рік – 8,5-8,90С. Тривалість періоду з температурою повітря вище +100С дорівнює 165-175 днів. Сума активних температур за цей період – 3100-32000С, кількість опадів – 240-260 мм. Безморозний період триває 178-189 днів.

Ґрунтовий покрив території району представлений переважно чорноземами звичайними малогумусними повнопрофільними незмитими і в різній мірі змитими. Середня потужність верхнього гумусного горизонту 35-40 см, а вміст гумусу в орному шарі коливається від 2,5 до 4,5%.

Всі земельні угіддя, закріплені за ТОВ «Україна», складають його земельний фонд. Як свідчать дані табл. 2.1, протягом 2017-2021 рр. земельний фонд товариства збільшився на 124 га (6,2%). Це відбулося за рахунок приєднання громадянами-орендодавцями земельних часток (паїв), що є позитивним моментом в розвитку даного товариства.

Динаміка показника площі сільськогосподарських угідь в розрахунку на 1 середньорічного працівника протягом досліджуваного періоду залежала від темпів зменшення земельного фонду та кількості працюючих. При цьому зростання даного показника у 2021 році на 11,0% було обумовлене різким скороченням чисельності працівників товариства.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельного фонду ТОВ «Україна»

Показники	Роки										2021 р. в % до 2017 р.
	2017		2018		2019		2020		2021		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	1995	100	1994	100	1963	98	1944	99	2119	109	106
у тому числі: сільськогосподарські угіддя	1990	100	1989	100	1958	98	1938	99	2119	106	106
з них: рілля	1990	100	1989	100	1951	98	1933	99	2113	106	106
Із загальної площі перебуває в тимчасовому користуванні, га	1952	100	1938	99	1913	98	1893	99	2102	108	108
у тому числі земельні частки (паї)	1952	100	1938	99	1913	98	1893	99	2102	108	108
Припадає сільськогосподарських угідь на 1 середньорічного працівника	66,3	100	66,3	100	67,5	102	69,2	103	73,0	110	111

Спеціалізація товариства найбільш точно характеризується структурою товарної продукції (табл. 2.2).

На підставі аналізу даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що ТОВ «Україна» спеціалізується виключно на вирощуванні продукції рослинництва: зернових (46,4-61,9%) та технічних культур (соняшнику) – 30,5-49,6%. У 2021 році коефіцієнт спеціалізації склав 0,577, тобто рівень спеціалізації товариства наближається до високого. З одного боку це дає можливість більш ефективно

сконцентрувати виробничі засоби на забезпеченні функціонування однієї галузі (рослинництва), а з іншого – ставить підприємство у дуже значну залежність від природнокліматичних умов, оскільки у неврожайні роки вузька спеціалізація може бути причиною значних збитків.

Таблиця 2.2.

Структура товарної продукції у ТОВ «Україна»

Види продукції	2017		2018		2019		2020		2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові і зернобобові -всього	1509,7	61,9	1169,4	56,8	696,7	39	330,7	16,1	1009,1	46,4
у т.ч.: озима пшениця	1065,1	43,6	981,2	47,6	628,8	35,2	330,7	16,1	530,7	24,4
ячмінь	264,6	10,8	102,9	5,1	-	-	-	-	478,5	22
кукурудза	180,0	7,5	85,3	4,1	67,9	3,8	-	-	-	-
Технічні культури всього	744,6	30,5	728,8	35,3	962,8	53,9	1542,8	75,1	1078,7	49,6
у т.ч. соняшник	744,6	30,5	728,8	35,3	819,9	45,9	842,3	41	352,3	16,2
Разом по рослинництву	2254,3	92,4	1898,2	92,1	1659,5	92,9	1873,5	91,2	2087,8	96
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	187,0	7,6	161,2	7,9	126,8	7,1	179,9	8,8	87,0	4
Всього	2441,3	100	2059,4	100	1786,3	100	2054,3	100	2174,8	100

Слід зазначити, що вже за даними про структуру товарної продукції можна зробити попередній висновок про негативні тенденції в організації системи землеробства. Передусім це виражається в занадто високій питомій вазі виручки від реалізації соняшнику в загальній структурі, що вочевидь обумовлене не стільки високими цінами на цю продукцію, скільки великими обсягами її виробництва та реалізації. Цю думку підтверджує вивчення структури посівних площ сільськогосподарських культур (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура посівних площ сільськогосподарських культур ТОВ «Україна»

Культура	Роки									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові культури всього	1458	78,1	1305	69,1	1221	63,9	1229	63,4	895	45,2
у тому числі: озима пшениця	560	30,0	516	27,3	380	19,9	309	15,9	470	23,7
ячмінь ярий	375	20,0	153	8,1	-	-	-	-	-	-
кукурудза на зерно	114	6,1	99	5,2	50	2,6	-	-	-	-
Технічні культури всього	408	21,8	582	30,8	688	36,0	709	36,6	1084	54,7
у тому числі: соняшник	347	18,5	460	24,3	490	25,9	329	16,9	450	22,7
Чорний пар	86	0,1	102	0,1	42	0,1	-	-	134	0,1
Всього	1866	100	1887	100	1909	100	1938	100	1979	100

Як свідчать дані таблиці, в ТОВ «Україна» спостерігається порушення науково обґрунтованої системи землеробства, що передусім виявляється в недостатній організації системи сівозмін. Зокрема, в результаті спілкування з спеціалістами підприємства встановлено, що в ТОВ «Україна» застосовується недостатньо чітка схема чергування культур на фоні високого рівня насиченості сівозмін соняшником (18,5-22,7%) та низької питомої ваги чистих парів (1%). Загальновідомо, що за таких умов не можна говорити про високий рівень зерновиробництва; окрім цього істотно погіршуються умови для вирощування самого соняшнику, оскільки він має повертатися на попереднє місце щонайменше через 5-6 років, а при наявності в ґрунті патогенів і при висіві слабостійких проти хвороб сортів та гібридів – навіть через 8-9 років.

Така структура посівних площ, у якій всі вирощувані культури є товарними, обумовлена відсутністю в підприємстві галузі тваринництва та явно орієнтована на потреби ринку. В таких умовах питання збереження родючості ґрунту та забезпечення сприятливих умов для вирощування сільськогосподарських культур здебільшого залишається поза увагою керівництва та спеціалістів підприємства.

Таким чином, можна попередньо стверджувати, що у ТОВ «Україна» є невикористаним потенціал застосування науково обґрунтованих технологій вирощування сільськогосподарських культур, зокрема оптимізації системи сівозмін, а також проведення комплексу заходів із захисту ґрунту та підвищення його родючості.

За нашими спостереженнями, в підприємстві потребує удосконалення система насінництва. ТОВ «Україна» часто саме займається вирощуванням насіння, проте через порушення технологічних вимог якість отриманого посівного матеріалу не завжди є високою. А це за умови недостатнього техніко-технологічного забезпечення виробничого процесу не дозволяє максимально реалізувати сортовий потенціал рослин.

Спеціалізація підприємства визначає характер побудови його організаційної структури (додаток А). Так, основне виробництво представлене тракторно-рільничою бригадою; є допоміжні та обслуговуючі виробничі підрозділи, а також спеціалізовані служби, які забезпечують нормальне функціонування підприємства. Схема структури управління ТОВ «Україна» наведена в додатку Б.

Матеріально-технічна база ТОВ «Україна» представлена будівлями виробничого та невиробничого призначення, автомобільним транспортом, сільськогосподарською технікою. Слід зазначити, що на даний час підприємство забезпечене основними виробничими засобами в достатній мірі, хоча стан багатьох технічних засобів характеризується значним ступенем зношеності. Станом на 01.01.09 р. на балансі підприємства знаходилося: основних виробничих фондів на суму 6139,2 тис.грн. При цьому деяка частина орендованих технічних засобів знаходиться на позабалансовому обліку. Останнім часом підприємство практично не залучає техніку зі сторони для виконання сільськогосподарських робіт, а також своїми силами виконує послуги з обробітку ґрунту, посіву та збирання зернових культур населенню.

Поточний стан виробничого застосування основних засобів у ТОВ «Україна» показують інформаційні дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання основних виробничих фондів ТОВ
«Україна»

Показники	Роки					2021 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньорічна вартість основних виробничих фондів с.-г. призначення, тис.грн.	3144,2	3407,1	3923,8	5491,7	6139,2	195,3
Забезпеченість тракторами на 1 га ріллі, шт.	3,6	4,1	4,2	4,2	4,3	120,0
Наявність зернозбиральних комбайнів, шт.	2	2	2	2	2	100
Фондозабезпеченість, грн на 100 га с.-г. угідь	158	171	202	283	289	182,9
Фондоозброєність, тис. грн на 1-го працюючого	104	113	135	196	211	202,9
Енергозабезпеченість, кВт	487	707	707	707	846	173,7
Енергоозброєність, кВт на 1 працюючого	16,2	23,5	24,3	25,2	29,2	180,3
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 року в розрахунку на 1 кВт,грн	4845	3364	3593	2206	5207	107,5

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом 2017-2021 рр. спостерігалось покращання матеріально-технічної бази ТОВ «Україна», що виражалось у придбанні трактора МТЗ-82.1 (2021 р.) та незначному оновленні парку сільськогосподарських машин. При цьому балансова вартість основних виробничих фондів збільшилася на 95,3%.

Показники фондо- та енергозабезпеченості підвищилися відповідно на 82,9 та 73,7%, а фондоозброєності праці – на 102,9 і 80,3%. Визначальною причиною цього було не стільки придбання нової техніки, скільки зменшення площі землі в обробітку та різке скорочення чисельності працюючих, особливо у 2021 році.

Аналіз динаміки чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, показав, що протягом досліджуваного

періоду вона невпинно знижувалася: протягом 2017-2020 рр. – під впливом скорочення обсягів землекористування, а у 2021 році, що характеризувався різким погіршенням фінансового стану, керівництво підприємства вимушене було вдатися до звільнень кількох працівників. За результатами опитування, при поліпшенні ситуації передбачається провести систему заходів із відновлення та стабілізації складу колективу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників використання трудових ресурсів у підприємстві

Показники	Роки					2021 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньорічна кількість працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві:	30	30	24	25	23	76,6
у т.ч. в рослинництві	30	30	24	25	23	76,6
Відпрацьовано в сільському господарстві, тис.люд.-год.	54,5	54,3	55,1	53,0	54,9	101
Відпрацьовано за рік одним працівником, зайнятим у с.-г. виробництві, люд.-год.	2113	2264	1828	1393	2260	107
Трудомісткість виробництва основних видів с.-г. продукції, люд.-год./ц:						
зерна	2,6	2,3	1,5	0,7	4,4	176
соняшнику	0,9	0,6	1,1	1,2	1,4	150
Припадає на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, га:						
сільськогосподарських угідь	66,3	66,3	67,5	69,2	73,0	110
ріллі	66,3	66,3	67,2	69,0	72,8	109
Річна продуктивність праці, тис.грн	78,6	79,2	74,4	82,2	94,6	120

Скорочення чисельності працівників підприємства обумовило ріст показників годинного навантаження на 1 працівника (на 7%), а також площі сільськогосподарських угідь та ріллі в розрахунку на 1 осіб (на 10%).

Динаміка параметрів ефективності використання людських ресурсів свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Позитивним є факт зростання загальної продуктивності праці в сільському підприємстві (на 20%) та зниження трудомісткості виробництва деяких видів продукції: зерна – на 76%, соняшнику – на 50%. Проте у цьому зв'язку слід зазначити, що 2021 рік для нашої країни і області зокрема видався надзвичайно сприятливим за погодно-кліматичними умовами, що обумовило формування високих врожаїв майже в усіх вирощуваних культур.

За результатами спостереження було відзначено, що високу врожайність було отримано навіть на бідному агрофоні, тобто продуктивність рослин формувалась переважно за рахунок природної родючості при оптимальному співвідношенні інших факторів (вологи, тепла тощо).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників розвитку ТОВ «Україна» Синельниківського району Дніпропетровської області

Показники	Роки					2021 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Вироблено в розрахунку на 100 га ріллі зерна, ц	2173	1810	1834	629	2180	100
Річна продуктивність праці, тис.грн	79,6	79,2	74,4	82,2	94,6	120
Отримано прибутку – усього, тис.грн	878	883,7	858,7	936,5	1492,1	169
на 1 га сільськогосподарських угідь, грн	441	444	489	29,3	1206	273
на 1 працівника, грн	29266	29456	33048	2025	51451	176
Вироблено в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь валової продукції в співставних цінах 2018 року, грн	118577	119587	129744	80485	207918	175
Рівень рентабельності, %	15,3	15,7	17,1	2,4	26,0	10,7в.п.

Хоча через перезволення істотно постраждала якість рослинницької продукції, що відобразилося на цінній політиці підприємства та фінансових результатах від реалізації. Тому більш об'єктивно про результати господарювання протягом досліджуваного періоду, у т.ч. в 2021 році, можна судити за даними табл. 2.6.

Дані аналізу свідчать, що за останні 5 років виробництво валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь становить 100%. Характеризуються зростанням і інші показники ефективності господарювання. Протягом досліджуваного періоду діяльність ТОВ «Україна» була прибутковою і мала тенденцію до збільшення показника співвідношення прибутку від сільськогосподарської діяльності до собівартості реалізованої продукції, про що свідчить зростання загального рівня рентабельності з 15,3% у 2017 р. до 26,0% у 2021 році, що обумовлено сприятливою ціновою ситуацією на ринку сільськогосподарської продукції, що є достатнім для здійснення розширеного відтворення виробництва.

Особливо тривожною була ситуація у 2020 році, коли підприємству ледве вдалося вийти на прибутковий рівень і отримати в розрахунку на 1 га всього 29,3 грн прибутку при рівні рентабельності 2,1%.

Таким чином, можна зробити висновок про необхідність удосконалення виробничого менеджменту в досліджуваному підприємстві та існування істотних потенційних можливостей для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

2.2. Характеристика забезпеченості та структури кадрів

Треба зазначити, що протягом останніх років спостерігається певне скорочення чисельності персоналу підприємства ТОВ «Україна» (рис 2.1).

Як видно з рис. 2.1, у 2017 році працювало 30 працівників, у 2019р. – 24 працівники, а в 2021 році чисельність персоналу скоротилась на 1 працівника і досягла 23.

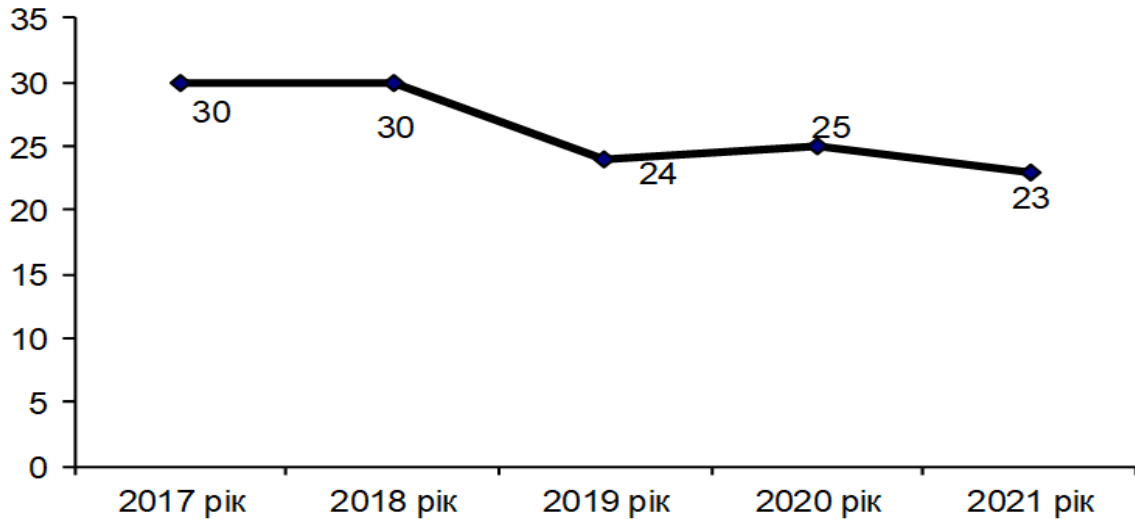


Рис. 2.1 Динаміка загальної чисельності персоналу ТОВ «Україна», чол.

Провівши аналіз динаміки персоналу ТОВ «Україна» протягом останніх років, проаналізуємо показники його структури.

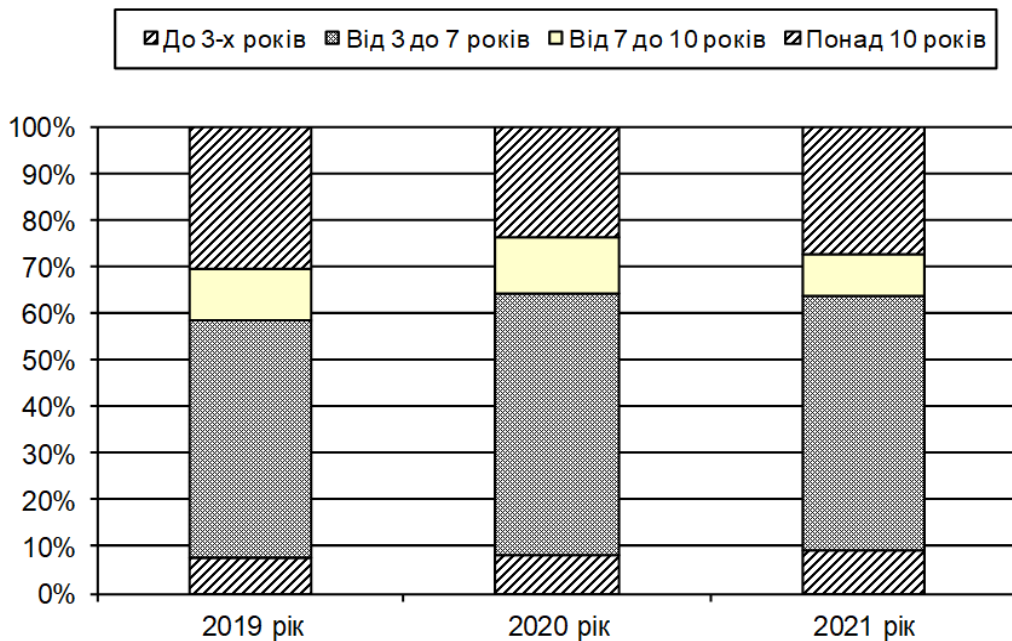


Рис. 2.2. Розподіл працівників ТОВ «Україна» залежно від досвіду роботи на підприємстві (за станом на кінець 2021 року), %

Так, на рис. 2.2 представлено інформацію щодо розподілу працівників ТОВ «Україна» в залежності від досвіду роботи на цьому підприємстві. Як можна побачити з наведеного далі графіку, більшість працівників ТОВ «Україна» мають досвід роботи від 3 до 7 років.

Також слід сказати, що 27,3% працівників сільськогосподарського підприємства мають досвід роботи більше 10 років; лише 9,1% мають досвід роботи менше 3-х років. Таким чином ми можемо сказати, що персонал ТОВ «Україна» в цілому є достатньо досвідченим, що стає запорукою ринкового успіху підприємства на ринку, оскільки саме досвідчений та кваліфікований персонал стають запорукою ринкового успіху сучасного підприємства.

Також ми можемо проаналізувати склад та структуру персоналу ТОВ «Україна» за функціональним призначення працівників, виділивши при цьому такі групи працівників:

- вище керівництво ТОВ «Україна», до складу якого відносяться директор ТОВ «Україна» та головний бухгалтер;
- виробничий персонал - працівники тракторно-рільничої бригади;
- спеціалісти та менеджери - інженер, головний механізатор, збутовик;
- допоміжний персонал ТОВ «Україна».

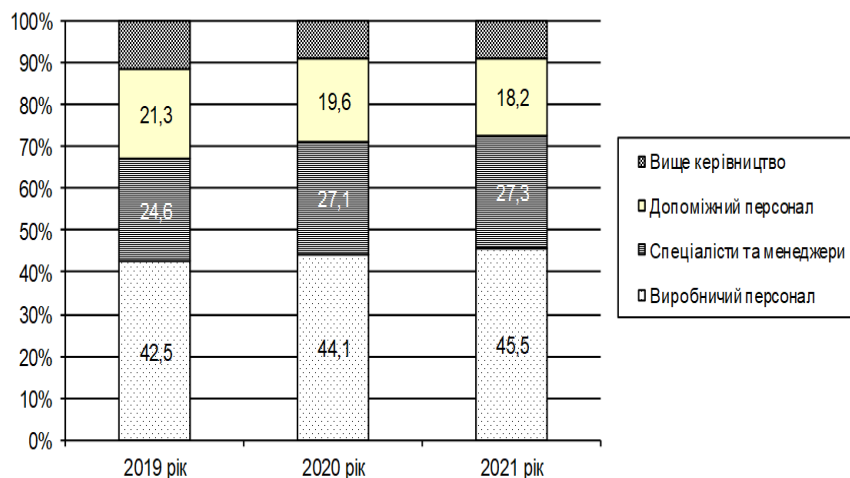


Рис. 2.3. Склад та структура персоналу ТОВ «Україна» за функціональним призначенням у 2019-2021 роках, %

На рисунку 2.3 представлено склад та структуру персоналу ТОВ «Україна» за функціональним призначенням працівників за 2019-2021 роки. Як можна побачити з наведеної вище діаграми, переважну частину працівників ТОВ «Україна», а саме – 45,5% становить виробничий персонал сільськогосподарського підприємства, представлений робітниками тракторно-рільничої бригади; спеціалісти та менеджери становлять 27,3% в структурі персоналу ТОВ «Україна»; 18,2% - це допоміжний персонал і 9,1% - вище керівництво ТОВ «Україна».

Параметром, який відображає поточний стан кадрових ресурсів, є параметр (коефіцієнт) плинності кадрів. Річ в тім, що плинність кадрів – це реакція працівників на систему управління персоналом підприємства. Якщо плинність кадрів є занадто високою, то це говорить про те, що працівники не задоволені своєю роботою (не влаштовує рівень заробітної плати, незадоволені умовами на робочому, відсутня система мотивації і т.д.), що в кінцевому рахунку свідчить про існуючі проблеми в системі управління трудовими ресурсами підприємства. Так, як показники чисельності персоналу особливої динаміки зазнають в останні роки, проведемо дослідження плинності за 2019-2021рр.

Аналізуючи показники таблиці 2.7 ми можемо відзначити, що ситуація з плинністю кадрів на підприємстві складається не кращим чином: якщо в 2019 році при середньосписковій чисельності персоналу 24 особи оборот зі звільнення та прийняття на роботу склав 3 працівники і коефіцієнт плинності кадрів становив 12,5%, то вже у 2021 році при середньосписковій чисельності робітників 23 оборот зі звільнення та прийняття на роботу склав уже 5 працівників, і рівень плинності кадрів становив 21,7%.

Оцінка плинності кадрів в ТОВ «Україна» у 2019-2021 роках

Показники	Роки			Відхилення за 2019-2021 роки	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	+/-	%
1. Середньоспискова чисельність, чол.	24	25	23	-1	-4,2
2. Оборот кадрів по підприємству (звільнено та прийнято працівників за рік), осіб	3	3	4	2	66,7
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	16,0	21,7	9,2	-

Динаміку плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Україна» показано на рис.

2.4.

Плинність кадрів, %

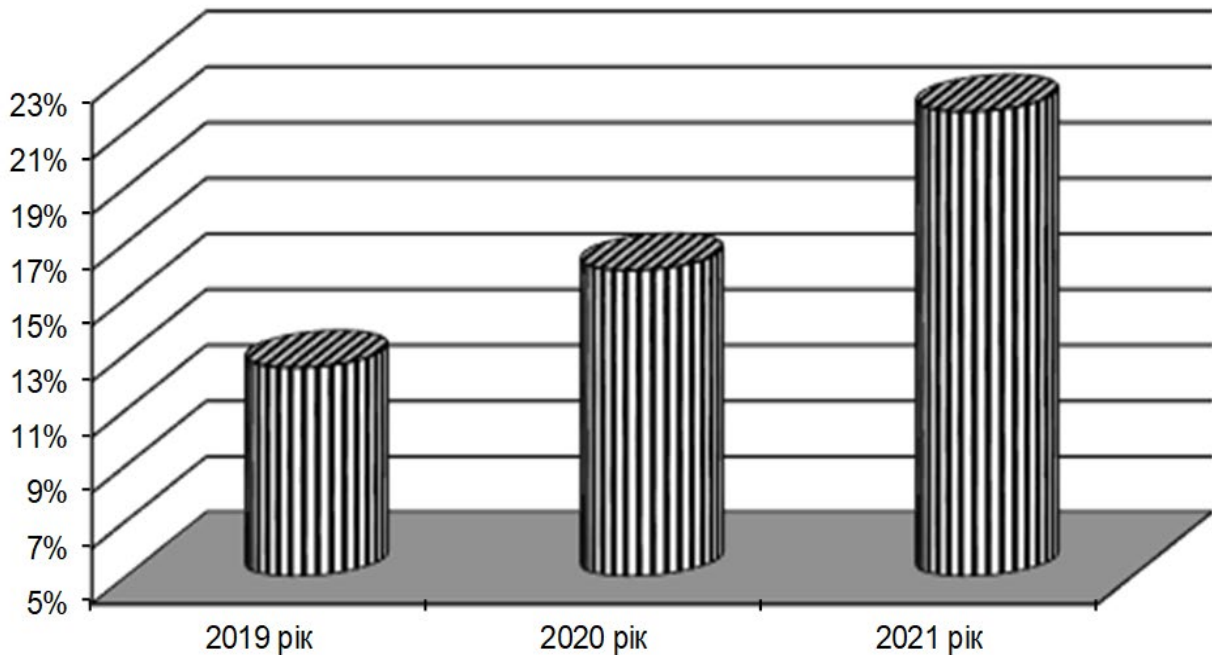


Рис. 2.4. Динаміка плинності кадрів на підприємстві у 2019-2021 роках, %

В цілому слід відзначити, що однозначно оцінити рівень плинності кадрів як суто позитивний або негативний неможливо, оскільки при цьому варто враховувати два протилежні аспекти:

- з одного боку, плинність кадрів є негативним явищем, оскільки це збільшує витрати ТОВ «Україна» на підбір персоналу, його адаптацію та навчання та зумовлює втрати, пов'язані з меншим рівнем продуктивності нових працівників на початковому етапі їх роботи на підприємстві;

- з іншого боку, плинність кадрів може бути позитивним явищем, оскільки вона сприяє приходу до ТОВ «Україна» нових перспективних працівників та дозволяє позбавитись тих працівників, професійний рівень яких не відповідає вимогам підприємства.

Для більш поглибленого аналізу ситуації з плинністю кадрів на підприємстві необхідно встановити, що спричинило плинність кадрів. Для цього нам необхідно проаналізувати причини, з яких працівники звільнились з підприємства. При аналізі ми виділимо тих працівників, які звільнились за власним бажанням та тих, які були звільнені в адміністративному порядку як ті, що не відповідають певним кваліфікаційним вимогам. Аналіз в цьому напрямку дозволить нам встановити внутрішні причини плинності кадрів в ТОВ «Україна»: якщо виявиться, що плинність головним чином зумовлена примусовим звільненням працівників через невідповідність посаді, то це свідчатиме про слабкість системи відбору персоналу при прийнятті на роботу; якщо ж виявиться, що плинність зумовлена власним бажанням працівників піти з підприємства, то цей факт вказуватиме на існуючі внутрішні проблеми в системі управління трудовими ресурсами підприємства (неадекватна система заробітної плати, погані умови праці, слабка система мотивації і т.п.). Поглиблений аналіз причин плинності кадрів підприємства ТОВ «Україна» представлений на рис 2.5.

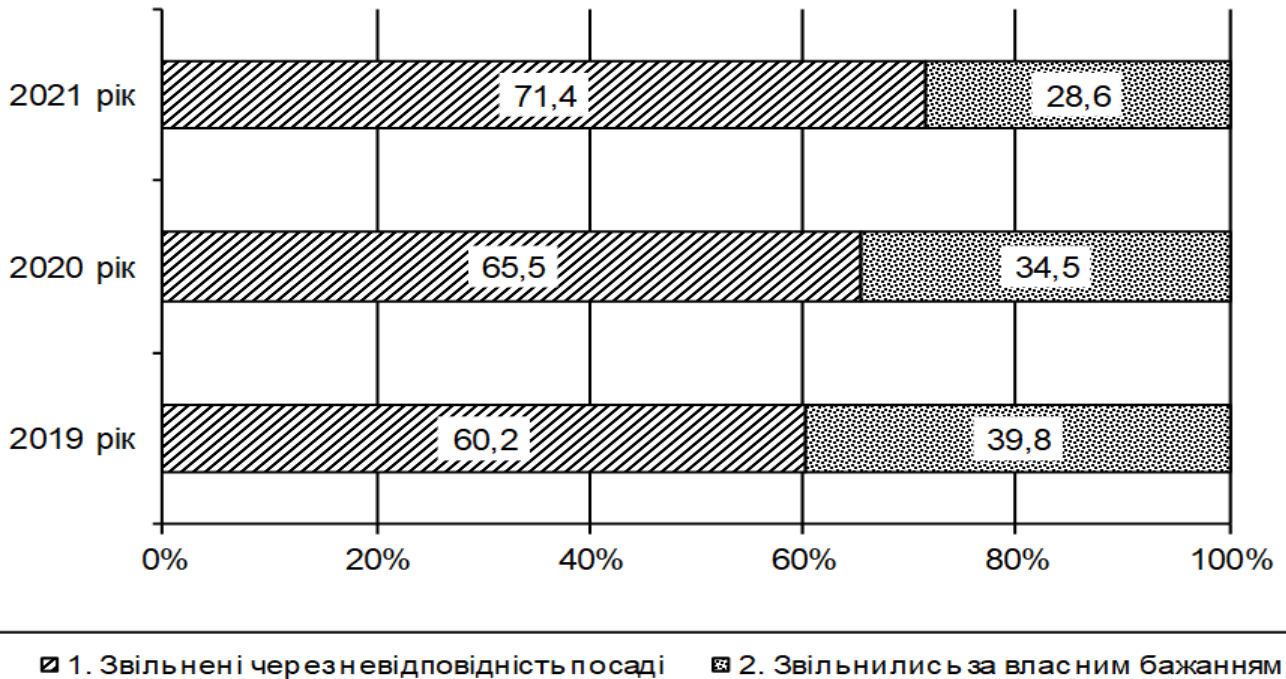


Рис. 2.5. Структура звільнень в ТОВ «Україна» за 2019-2021 роки, %

Аналізуючи зрушення в структурі звільнених осіб з підприємства відзначимо, що за аналізований нами період суттєво збільшилась питома вага звільнених за власним бажанням (71,4% в 2021 році проти 40% в 2019 році), що у свою чергу свідчить про існування певних внутрішніх проблем в системі управління трудовими ресурсами підприємства. Виходячи із цього наступним етапом процесу аналізу плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Україна» повинна стати оцінка відношення персоналу до роботи у ТОВ «Україна», ступінь лояльності персоналу до підприємства та оцінка рівня задоволеності працівників кадровою політикою керівництва.

Як показав проведений теоретичний аналіз, узагальнюючим параметром ефективності застосування робочої сили являється продуктивність праці, що, як і будь-які фактори ефективності, описує співвідношення загальних результатів та затрат, за даних умов — підсумків праці та затрат на них.

Зазначимо, що за своєю сутністю показник продуктивності праці є похідним від двох груп показників, а саме:

- по-перше – рівень продуктивності праці передусім визначається рівнем розвитку матеріально-технічної бази підприємства ТОВ «Україна» - наявними виробничими потужностями, рівнем інтенсивності використання виробничих потужностей, якістю та технологічністю діючого на підприємстві устаткування і т.ін.;

- по-друге – рівень продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна» визначається якісним та кількісними показниками, що характеризують стан трудових ресурсів підприємства – загальною чисельністю працюючих на підприємстві, питомою вагою персоналу основного виробництва у загальній чисельності працюючих ТОВ «Україна», кваліфікаційним рівнем працівників, рівнем їх мотивації та стимулювання до високопродуктивної роботи.

Таблиця 2.8

Динаміка натурального показника продуктивності праці ТОВ «Україна» у
2019-2021 роках

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення за останній період 2020-2021 рр.	
				тис. тон	%
1. Загальний обсяг випуску продукції рослинництва, тон	2790	3178	3450	272	7,9
2. Чисельність виробничих працівників, осіб	11	12	12	-	-
3. Натуральний показник продуктивності праці, тон на 1 працівника	253,6	264,8	287,5	33,9	13,4

В таблиці 2.8 представлено інформацію щодо динаміки загального обсягу випуску продукції рослинництва (в натуральних одиницях виміру), динаміки загальної чисельності основного виробничого персоналу підприємства ТОВ «Україна» на цій основі визначено натуральний показник продуктивності праці.

Оцінки показують, що протягом 2020-2021 років чисельність виробничого персоналу на підприємстві ТОВ «Україна» була 12 працівники, що дорівнює даним 2020 року. Протягом останнього періоду 2020-2021 років загальний обсяг виробництва продукції на підприємстві збільшився із 3178 тон продукції у 2020 році до 3450 тон продукції у 2021 році, в результаті чого рівень продуктивності праці на підприємстві збільшився із 266,8 тон продукції на 1 працівника у 2020 році до 287,5 тон продукції на одного працівника у 2021 році, збільшення рівня продуктивності праці становило 33,9 тон продукції або 6,3%.

Таким чином можемо констатувати, що ситуація із продуктивністю праці на підприємстві складається позитивним чином, про що засвідчує збільшення натурального показника продуктивності праці (рис 2.6).

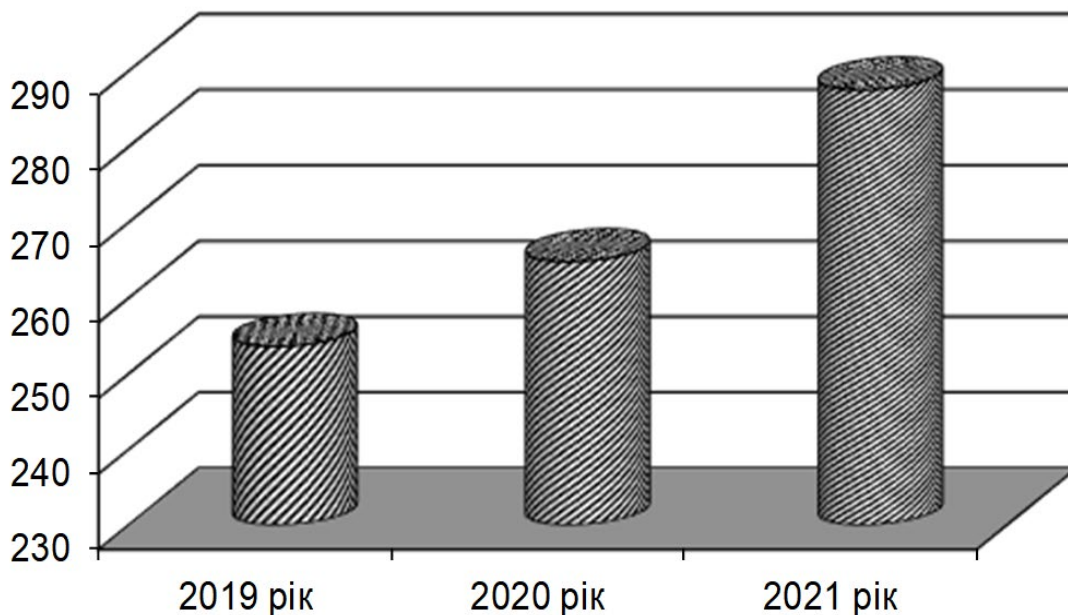


Рис. 2.6. Динаміка натурального рівня продуктивності праці у 2019-2021 роках, тон продукції на 1 виробничого працівника

Далі здійснимо дослідження рівня продуктивності праці на підприємстві в грошових одиницях виміру. В таблиці 2.9 представлено інформацію щодо динаміки обсягів виробленої продукції (у тис. грн.), загальної чисельності працівників та чисельності виробничого персоналу та визначені відповідні показники продуктивності праці у ТОВ «Україна».

Таблиця 2.9

Динамка продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна» у грошовому вимірі

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення за останній період 2020-2021 рр.	
				+/-	%
1. Загальний обсяг випуску товарної продукції, тис грн.	1786,3	2054,3	2174,8	120,5	5,9
2. Загальна кількість працівників	24	25	23	-2	-6,4
3. Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн.	74,4	82,2	94,6	12,4	15,1
4. Чисельність виробничих працівників, осіб	11	12	12	-	-
5. Продуктивність праці, на 1 виробничого працівника, тис грн.	162,4	171,2	181,2	10,0	5,9

Дослідження рівня та динаміки продуктивності праці у грошовому вимірі показують, що протягом періоду 2020-2021 років обсяг виробництва продукції у ціновому вимірі збільшився на 120,5 тис грн. або на 5,9%. На рис 2.7 представлено динаміку рівня продуктивності праці у ТОВ «Україна» в 2019-2021 роках у грошовому вимірі.

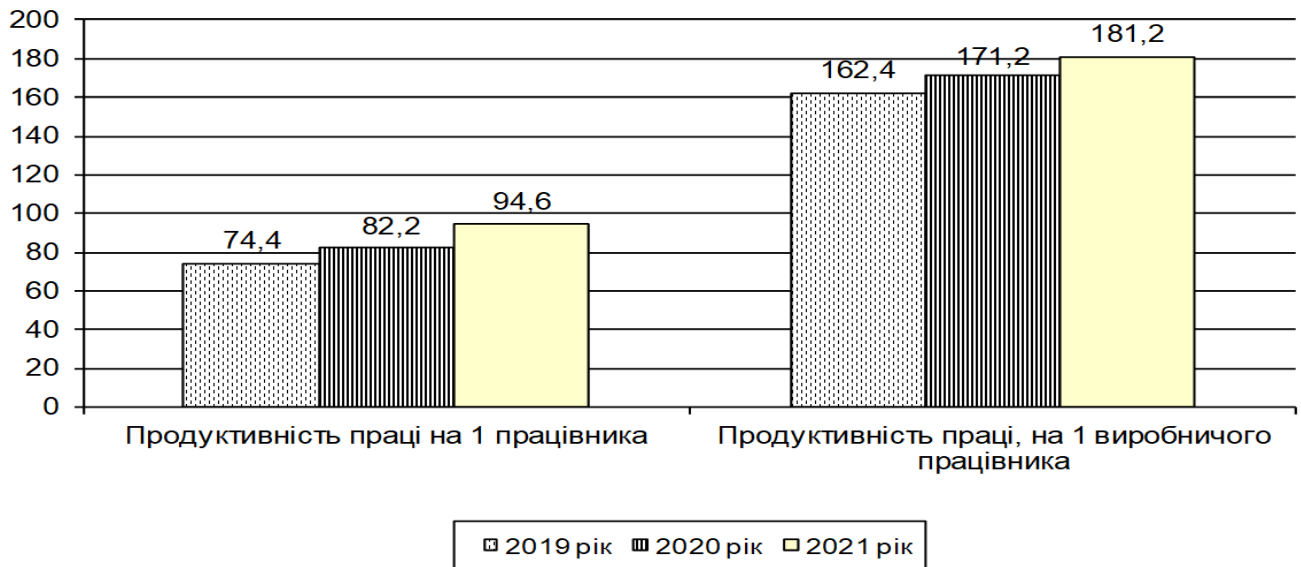


Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці у ТОВ «Україна» в 2019-2021 роках, тис грн. на 1 працівника

При цьому протягом 2020-2021 років загальна кількість працівників підприємства скоротилась із 25 до 23 осіб за рахунок оптимізації управлінської структури (багато у чому під впливом економічної кризи в Україні, яка змусила підприємство вдаватись до скорочення витрат і усунути зайві елементи в управлінському механізмі. При цьому зазначимо, що чисельність виробничих працівників не зменшилась, а скорочення відбулося за рахунок зменшення адміністративного та допоміжного персоналу), а продуктивність праці зросла на 12,4 тис грн. на 1 працівника або на 15,1%. Також зазначимо, що збільшився і рівень продуктивності праці в розрахунку на 1 працівника виробництва; якщо в 2020 році рівень продуктивності праці на 1 виробничого працівника склав 171,2 тис грн. продукції на рік, то у 2021 році він підвищився до 181,2 тис грн. на 1 працівника на рік, а зростання продуктивності праці становило 10,0 тис грн. на рік.

2.3. Дослідження організації та ефективності використання трудових ресурсів

Реформування аграрного сектору економіки з усією гостротою розкрило невідповідність освітнього і професійного рівня керівників і спеціалістів вимогам і завданням аграрної політики держави щодо сучасного розвитку всіх складових агропромислового комплексу. Подальший розвиток агропромислового виробництва неможливий без забезпечення його висококваліфікованими спеціалістами, які на високопрофесійному рівні могли б здійснювати реалізацію поставлених завдань.

В ТОВ «Україна» працюють фахівці з навиками і умінням для прискореної адаптації до умов перехідного періоду, з відповідними організаторськими здібностями, прагненням до лідерства, високим рівнем відповідальності та глибокою професійною підготовкою. В товаристві окремі служби забезпечення діяльності поєднанні між собою. Це вимагає від спеціалістів більш глибокої фахової підготовки для виконання широкого діапазону різнопланових функцій. Що стосується функції управління персоналом підприємства, то як такої кадрової служби у ТОВ «Україна» не існує, а усі функції управління персоналом фактично виконує директор товариства.

Робота із кадрами на підприємстві ТОВ «Україна» розпочинається із їх набору на підприємство. Набором персоналу в ТОВ «Україна» займається безпосередньо директор товариства. Запити на підбір фахівців надходять від керівників відповідних підрозділів підприємства на підставі їх оцінки потреби у персоналі. При проектуванні процедур прийому і здійсненні самого набору керівник по персоналу ТОВ «Україна» працює у тісному контакті з керівниками відповідних підрозділів, а їх дії ілюструє наступна таблиця 2.10.

Робота директора ТОВ «Україна» в процесі набору кадрів

Процедури найму на роботу	Дії керівника підрозділу	Дії директора товариства
Встановлення завдань найму на роботу	Постановка задач і консультація в директора	Моніторинг стану ринку робочої сили
Прийняття рішень про те кого і за якими характеристиками буде наймати підприємство	Прийняття рішення про систему найму, узгодження з директором	Погодження можливого статусу кандидата на підприємстві у випадку його найму на роботу
Вибір методів набору	Узгодження з директором методів набору	Визначення методів набору
Вивчення ефективності набору	Розрахунок витрат і корисності набору	Аналіз затрат і корисності набору

При наборі персоналу ТОВ «Україна» використовує зовнішні і внутрішні джерела. Внутрішні джерела — це люди, що працюють в організації. У ТОВ «Україна» з появою вакансій спочатку з'являється внутрішній конкурс на заміщення посади зі своїх співробітників і тільки потім, у випадку негативних результатів, запрошуються до участі в фахівці зі сторони. У ТОВ «Україна» вважають, що це поліпшує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у своє підприємство. При використанні зовнішніх джерел відділ по підбору кадрів ТОВ «Україна» розміщує інформацію про наявні вакансії в газеті оголошень про вакансії.

Зазначимо, що важливим елементом кадрової політики підприємства є мотивація і стимулювання праці. Ця функція реалізується в ТОВ «Україна» за допомогою використання методів матеріального і нематеріального стимулювання. Основу матеріального стимулювання персоналу складає система заробітної плати. Зазначимо, що форма оплати праці більшості працівників є тарифно-преміальною.

Заробітна плата цих працівників складається з двох частин: тарифу, тобто певної фіксованої (базової) ставки та визначеної премії, яка являє собою певний відсоток від виробітку працівника ТОВ «Україна».

Фіксована ставка заробітної плати визначається у відповідності з тим місцем, яке займає окремий працівник в ієрархічній структурі підприємства (так, ставка для керівників більше ніж для простих працівників і т.п.).

На наш погляд, така система оплати праці на підприємстві є ефективною, оскільки існування залежності заробітної плати від показників продуктивності праці ТОВ «Україна», стимулює їх до підвищення особистих показників роботи.

В таблиці 2.11 представлена динаміка річного фонду оплати праці працівників ТОВ «Україна» з виділенням головного та преміального фондів заробітної плати. Аналіз структури річного фонду оплати праці в ТОВ «Україна» показує, що в 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшилась питома вага преміальної частини ФОП (збільшилась з 33,7% до 45,2%), що свідчить про певне посилення стимулюючої та мотивуючої функції, яку виконує система заробітної плати в ТОВ «Україна».

Таблиця 2.11

Склад та структура річного фонду оплати праці ТОВ «Україна»

Фонд заробітної плати	2020 рік		2021 рік	
	сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %
Основна частина фонду оплати праці	296,6	66,3	276,9	54,8
Преміальна частина фонду оплати праці	150,8	33,7	228,4	45,2
Разом	447,4	100,0	505,3	100,0

На рисунку 2.8 представлено структуру преміальної частини заробітної плати в ТОВ «Україна».

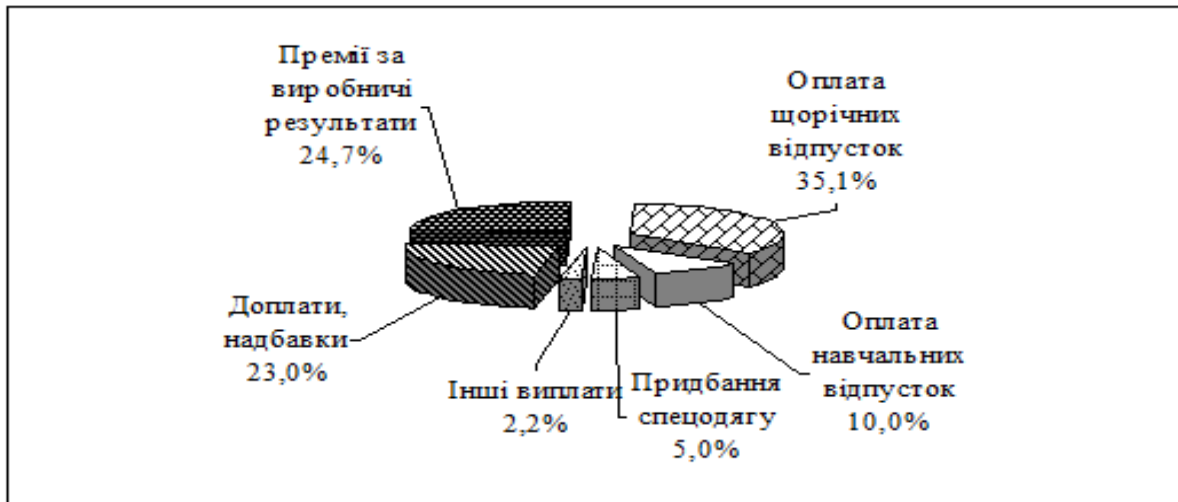


Рис. 2.8. Структура додаткової заробітної плати ТОВ у 2021 р.

З рисунку 2.8 видно, що у складі додаткової заробітної плати найбільший обсяг припадає на оплату щорічних відпусток (35,1%), премії за індивідуальні результати (24,7%), надбавки та доплати (23,0%). Зазначимо, що для матеріального стимулювання працівників ТОВ «Україна» визначені також додаткові форми стимулювання, такі як, премії за високі показники в роботі, доплати за роботу в святкові дні, надбавки, одноразові матеріальні виплати.

В таблиці 2.12 представлено інформацію щодо динаміки продуктивності праці та динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ «Україна» за 3 останні роки.

Таблиця 2.12

Співвідношення між продуктивністю праці та середнім рівнем заробітної плати працівників ТОВ «Україна»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темпи приросту, %		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
Продуктивність праці, тис грн. на 1 працівника	74,4	82,2	94,6	10,5	15,1	27,2
Середній рівень заробітної плати, грн. на місяць	1207,7	1242,8	1315,8	2,9	5,9	9,0

Аналізуючи показники темпів приросту продуктивності праці і її оплати кадровому складу ТОВ «Україна» ми можемо відзначити, що в цілому продуктивність праці зростає випереджальними темпами у порівнянні з середньою заробітною платою, а тому з цих позицій маємо можливість стверджувати про ефективне управління кадрами. З іншого боку, потрібно звернути увагу на розрив у темпах приросту продуктивності праці та темпах приросту середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Україна»: зокрема, якщо продуктивність праці в цілому за 2 роки збільшилась на 27,2% у порівнянні з показником 2019 року, то за цей же період рівень заробітної плати виріс лише на 9%. Таким чином, можемо зазначити, що недоліком в організації роботи з персоналом ТОВ «Україна» є розрив між показниками ефективності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому свідчить про недостатню ефективність мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Україна», наслідком чого є висока плинність кадрового складу. Аналізуючи показники плинності ми можемо відзначити, що ситуація з плинністю кадрів на підприємстві складається не кращим чином: якщо в 2019 році коефіцієнт плинності кадрів становив 12,5 то вже у 2021 році рівень плинності кадрів становив 21,7%.

Отже, проведене дослідження плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Україна» дозволило дійти висновку, що ситуація з плинністю кадрів на підприємстві складається не кращим чином. Як засвідчили результати дослідження плинності кадрів на підприємстві, однією із її причин є незадоволеність діючою на підприємстві системою мотивації та стимулювання праці (табл. 2.13).

Оцінки задоволеності працівників ТОВ «Україна» показують, що в цілому працівників влаштовують дружні та доброзичливі стосунки в колективі, свою роботу більшість працівників вважають цікавою і вона їм дуже подобається, умови роботи в цілому є задовільними і також влаштовують працівників.

Оцінка рівня задоволеності персоналу ТОВ «Україна» роботою на даному підприємстві за шкалою

	-III	-II	-I	0	+I	+II	+III	
Дуже напружена атмосфера, постійні конфлікти								Доброзичлива, привітна атмосфера
Дуже незадоволений роботою								Дуже задоволений роботою
Дуже незадоволений умовами роботи								Дуже задоволений умовами роботи
Оплата праці абсолютно не відповідає результатам роботи								Оплата праці в повній мірі відповідає результатам роботи
Відсутні стимули для розвитку								Достатньо стимулів для розвитку

В цілому працівників не в повній мірі влаштовує система мотивації та стимулювання ТОВ «Україна», оскільки керівники в значній мірі орієнтовані на застосування покарань, а ніж стимулів.. Відповідно до виявленої проблеми можемо сказати, що важливим завданням стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства може бути удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Україна».

Проведемо факторний аналіз продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна» із використанням ПЕОМ та визначимо, за рахунок яких чинників відбулася її зміна. Спочатку здійснимо факторний аналіз загальної продуктивності праці на ТОВ «Україна», використовуючи найпростішу мультиплікативну модель:

$$P_n = P_r * C_r \quad (2.1)$$

де: P_n – загальна продуктивність праці по підприємству (виробіток продукції на одного працюючого, тис грн),

P_r – продуктивність праці робітників (виробіток продукції на одного працюючого, тис грн), C_r – частка робітників у загальній структурі персоналу підприємства.

Згідно із даною моделлю, загальний рівень продуктивності праці на підприємстві по суті визначається двома факторами – ефективністю роботи виробничого персоналу (виробітком) та структурою персоналу, рівнем оптимальності співвідношення між окремими категоріями працівників на підприємстві.

Згідно із даною моделлю, факторний аналіз продуктивності праці проводиться таким чином:

1. Зміна продуктивності праці по підприємству ТОВ «Україна» за рахунок зміни виробітку робітників:

$$\Delta P_n (P_p) = (P_{p1} - P_{p0}) * C_{p0} \quad (2.2)$$

2. Зміна продуктивності праці по підприємству ТОВ «Україна» за рахунок зміни питомої ваги робітників у структурі персоналу:

$$\Delta P_n (C_p) = (C_{p1} - C_{p0}) * P_{p1} \quad (2.3)$$

В таблиці 2.14 на підставі наведених вихідних даних та представлених формул здійснено оцінки характеру та сили впливу окремих факторів на загальну величину продуктивності праці по підприємству.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз зміни продуктивності праці ТОВ «Україна»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Продуктивність праці по підприємству, тис грн на 1 працівника	74,43	82,17	94,56
2. Виробіток робітників, тис грн на 1 робітника	162,40	171,20	181,20
3. Питома вага робітників у структурі персоналу, %	45,8%	48,0%	52,2
4. Зміна продуктивності праці по підприємству, у т.ч.		7,74	12,39
- за рахунок зміни виробітку робітників		4,03	4,80
- за рахунок зміни структури персоналу		3,71	7,59

На підставі факторного аналізу продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна» можемо зробити наступні висновки:

1. У 2019 році продуктивність праці на ТОВ «Україна» склала 74,43 тис грн продукції на 1 працівника підприємства, у 2020 році вона збільшилась до 82,17 тис грн на 1 працівника, тобто приріст продуктивності праці склав 7,74 тис грн на 1 працівника. Зазначимо, що за рахунок зростання виробітку продукції робітників ТОВ «Україна» загальний показник продуктивності праці збільшився на 4,03 тис грн, за рахунок збільшення питомої ваги робітників у структурі персоналу - на 3,71 тис грн. Таким чином можемо сказати, що обидва фактори мали позитивний вплив на зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Україна», проте більш вагоме значення мало збільшення виробітку робітників підприємства.

2. У 2020 році продуктивність праці на ТОВ «Україна» склала 82,17 тис грн на 1 працівника підприємства, у 2021 році вона збільшилась до 94,56 тис грн на 1 працівника, тобто приріст продуктивності праці склав 12,39 тис грн. За рахунок зростання виробітку продукції робітників ТОВ «Україна» загальний показник продуктивності праці збільшився на 4,8 тис грн, за рахунок збільшення питомої ваги робітників у структурі персоналу - на 7,59 тис грн. Таким чином можемо сказати, що обидва фактори мали позитивний вплив на зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Україна», проте більш вагоме значення також мали зміни у структурі персоналу підприємства, збільшення питомої ваги виробничого персоналу як основи продуктивних сил ТОВ «Україна».

Для більш поглибленого аналізу продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна» необхідно проаналізувати, за рахунок яких факторів зросла продуктивність праці робітників (їх виробіток продукції) – за рахунок екстенсивних факторів чи за рахунок інтенсивних факторів виробництва. У якості екстенсивного фактору виробництва ми розглянемо фактично відпрацьований річний фонд робочого часу кожного працівника підприємства, у якості інтенсивного фактору виробництва – фактичну годинну продуктивність праці робітників підприємства.

$$Pr = Pч * Гп \quad (2.4)$$

Pr – продуктивність праці робітників, $Pч$ – фактично відпрацьований робочий час, $Гп$ – годинна продуктивність праці робітників (виріток продукції за 1 годину)

Згідно із даною моделлю, факторний аналіз продуктивності праці робітників ТОВ «Україна» проводиться таким чином:

1. Зміна продуктивності праці робітників за рахунок зміни фактично відпрацьованого робочого часу:

$$\Delta Pr (Pч) = (Pч1 - Pч0) * Гп0 \quad (2.5)$$

2. Зміна продуктивності праці робітників за рахунок зміни годинної продуктивності:

$$\Delta Pr (Гп) = (Гп1 - Гп0) * Pч1 \quad (2.6)$$

В таблиці 2.15 на підставі наведених вихідних даних та представлених формул здійснено оцінки характеру та сили впливу окремих факторів на величину продуктивності праці робітників ТОВ «Україна».

Таблиця 2.15

Факторний аналіз зміни продуктивності праці робітників товариства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Продуктивність праці робітників, тис грн на 1 працівника	162,4	171,2	181,2
2. Фактично відпрацьований робочий час, тис годин	22,9	23,5	24,8
3. Годинний виріток продукції, грн	7,09	7,29	7,31
4. Зміна продуктивності робітників, у т.ч.		8,8	10,0
- за рахунок зміни робочого часу		4,3	9,5
- за рахунок зміни годинного вирітку		4,5	0,5

На підставі факторного аналізу продуктивності праці робітників ТОВ «Україна» можемо зробити наступні висновки:

1. У 2019 році продуктивність праці робітників склала 162,4 тис грн на 1 робітника, у 2020 році вона збільшилась до 171,2 тис грн на 1 працівника, тобто приріст продуктивності праці робітників склав 8,8 тис грн. Зазначимо, що за рахунок зростання фактично відпрацьованого фонду робочого часу робітників ТОВ «Україна» загальний показник продуктивності праці робітників збільшився на 4,3 тис грн, за рахунок збільшення годинного виробітку - на 4,5 тис грн.

2. У 2020 році продуктивність праці робітників на ТОВ «Україна» склала 169,8 тис грн, у 2021 році вона збільшилась до 181,3 тис грн продукції на 1 робітника, тобто приріст продуктивності праці робітників склав 10,1 тис грн. Зазначимо, що за рахунок зростання фактично відпрацьованого фонду робочого часу робітників ТОВ «Україна» загальний показник продуктивності праці робітників збільшився на 9,6 тис грн, тоді як за рахунок збільшення годинного виробітку – лише на 0,5 тис. грн.

Таким чином можемо сказати, що обидва фактори мали позитивний вплив на зростання продуктивності праці робітників ТОВ «Україна», проте набагато більш вагоме значення мало зростання фактично відпрацьованого часу робітника (що зокрема пов'язане із більш повним використанням фонду робочого часу та більш повним завантаженням виробничих потужностей підприємства). У той же час можемо сказати, що викликає занепокоєння майже не зростаючий годинний виробіток робітників протягом 3-х останніх років, на підставі чого можемо говорити про потенційно 2 загрози продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Україна»:

- по-перше – це недостатній рівень використовуваних технологій, які не в змозі забезпечити зростання продуктивності праці робітників (виходом із ситуації може бути технічне переозброєння підприємства та заміна нині діючого, частково морально та фізично застарілого устаткування на більш нове та високопродуктивне, яке дасть змогу збільшити виробіток продукції та сприятиме зростанню продуктивності праці);

- по – друге – це недостатній рівень матеріального стимулювання робітників ТОВ «Україна» до високопродуктивної праці через недосконалу систему заробітної плати, зокрема – недостатнє пов’язування рівня продуктивності праці із її оплатою. Можливим виходом із ситуації може бути оптимізація системи оплати праці на підприємстві ТОВ «Україна», яка сприятиме зростанню показників виробітку та збільшенню продуктивності праці.

Далі здійснимо взаємозв’язок між такими показниками як рівень продуктивності праці на підприємстві та рівень чистого прибутку підприємства. Вихідна інформація щодо динаміки продуктивності праці та чистого прибутку ТОВ „Україна” протягом 5-ти останніх років представлено у табл. 2.16

Таблиця 2.16

Рівень продуктивності праці та чистий прибуток підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Продуктивність праці, тис грн на 1 працівника	78,6	79,2	74,4	82,2	94,6
Чистий прибуток, тис грн	878	883,7	858,7	936,5	1492,1

Аналітичне вирівнювання продуктивності праці дає загальну уяву про динаміку та тенденцію цього показника (додаток В)

Далі ми визначимо характер та щільність взаємозв’язку між цими параметрами за допомогою коефіцієнту кореляції. Коефіцієнт кореляції дозволяє нам провести оцінку того, наскільки асоційованими є ряди даних а також дозволяє визначити напрямок взаємозв’язку (прямий чи зворотній). Розраховується коефіцієнт кореляції за допомогою такої формули:

$$K_{x,y} = \frac{COV(X,Y)}{\sigma^2_x \cdot \sigma^2_y} \quad (2.7)$$

$COV(X,Y)$ – коваріація величин Y та X

σ^2_x – середньоквадратичне відхилення X

σ^2_y - середньоквадратичне відхилення Y

Коваріація розраховується за такою формулою:

$$\text{COV}(XY) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) \quad (2.8)$$

n – кількість досліджень; \bar{X} , \bar{Y} – середні значення величин

Середньоквадратичні відхилення розраховуються таким чином:

$$\sigma^2_x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \quad (2.9)$$

$$\sigma^2_y = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 \quad (2.10)$$

Провівши розрахунки за наведеними формулами за допомогою електронних таблиць пакету Excel ми отримаємо значення коефіцієнту кореляції між показником продуктивності праці та показника чистого прибутку підприємства на рівні 0,96. Додатне значення коефіцієнту кореляції свідчать про прямий зв'язок між продуктивністю праці та чистим прибутком, а значна величина коефіцієнту кореляції близька до 1 свідчить про тісноту кореляційного взаємозв'язку між вказаними показниками.

Далі побудуємо лінійну регресійну модель залежності чистого прибутку від продуктивності праці.

$$\text{ЧП} = a_0 + a_1 * \text{ПП} \quad (2.11)$$

ЧП – чистий прибуток, тис грн, ПП – продуктивність праці, тис грн, a_i – параметри моделі, які оцінюються за допомогою МНК.

Розв'язання даної задачі здійснимо із використанням пакету Excel та вбудованої функції ЛІНЕЙН. В результаті здійснених оцінок отримаємо наступні регресії (додаток Д):

$$\text{ЧП} = -1770,03 + 33,98 * \text{ПП}$$

З огляду на значення коефіцієнту детермінації R^2 на рівні 0,93 можна говорити про високу адекватність моделі статистичним даним

Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю “Україна” Синельниківського району Дніпропетровської області розміщене в центральній частині Синельниківського району. Треба зазначити, що протягом останніх років спостерігається певне скорочення чисельності персоналу підприємства ТОВ “Україна” - у 2017 році працювало 30 працівників, у 2019 р. – 24 працівники, а в 2021 році чисельність персоналу скоротилась на 1 працівника і досягла 23.

2. Оцінки показують, що протягом 2020-2021 років чисельність виробничого персоналу підприємства ТОВ “Україна” була 12 працівники, що дорівнює даним 2020 року. Протягом останнього періоду 2020-2021 років загальний обсяг виробництва продукції на підприємстві збільшився із 3178 тон продукції у 2020 році до 3450 тон продукції у 2021 році, в результаті чого рівень продуктивності праці на підприємстві збільшився із 266,8 тон продукції на 1 працівника у 2020 році до 287,5 тон продукції на одного працівника у 2021 році, збільшення рівня продуктивності праці становило 33,9 тон продукції або 6,3%. Таким чином можемо констатувати, що ситуація із продуктивністю праці на підприємстві складається позитивним чином, про що засвідчує збільшення натурального показника продуктивності праці.

3. Дослідження рівня та динаміки продуктивності праці у грошовому вимірі показують, що протягом періоду 2020-2021 років збільшився рівень продуктивності праці в розрахунку на 1 працівника виробництва; якщо в 2020 році рівень продуктивності праці на 1 виробничого працівника склав 171,2 тис грн. продукції на рік, то у 2021 році він підвищився до 181,2 тис грн. на 1 працівника на рік, а зростання продуктивності праці становило 10,0 тис грн. на рік.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки удосконалення кадрової стратегії підприємства

Однією з найважливіших функціонуючих стратегій організації є стратегія кадрового розвитку, що перш за все відбивається на активній політиці підвищення якості кадрів. Стратегія кадрового управління - це особливий комплекс найважливіших принципів, методів та завдань для налагодження взаємодії з кадрами, визначених з огляду на загальноорганізаційну стратегію, існуюче кадрове забезпечення та особливості устрою кадрової системи.

Варто вказати, що існує декілька видових груп стратегій управління персоналом, серед яких найбільше поширення отримали дві:

1) організаційні стратегії, ключовим результатом функціонування яких і є сам персонал, ними можуть бути учбові установи або рекрутингові організації. За таких умов стратегії виступають як незалежні і основні для підприємства.

2) стратегія управління персоналом відноситься до типу функціональних, тобто підпорядкованих завданням досягнення цілей основною стратегією. Частіше використовується в підприємствах, де кадри є одним із спрямувань основної діяльності. Такі стратегії є залежними від основної та виступають як її продовженням та сегментованими елементами.

З огляду на розміри, особливості функціонування та ринки з якими взаємодіє організація, в стратегії управління персоналом може проявлятися в двох видах: диверсифікованому та концентрованому. Стратегії диверсифікації має сенс застосовувати потужним організаціям, які мають широку спеціалізацію, або їх структурні відділки діють в різних природно-кліматичних умовах, мають значну відмінність в забезпеченості трудовими ресурсами та їх пропозиції на ринку,

звичаями в управлінні і таке ін. В той же час головним завданням зазначеної стратегії вважається забезпечення відповідного розвитку об'єктів базуючись на системній взаємодії та взаємовиручці. В дрібних організаціях, які мають вузьку спеціалізацію, здійснюють свою діяльність на одному ринку, мають незначний та рівномірний кадровий склад, варто застосовувати концентровану стратегію управління персоналом.

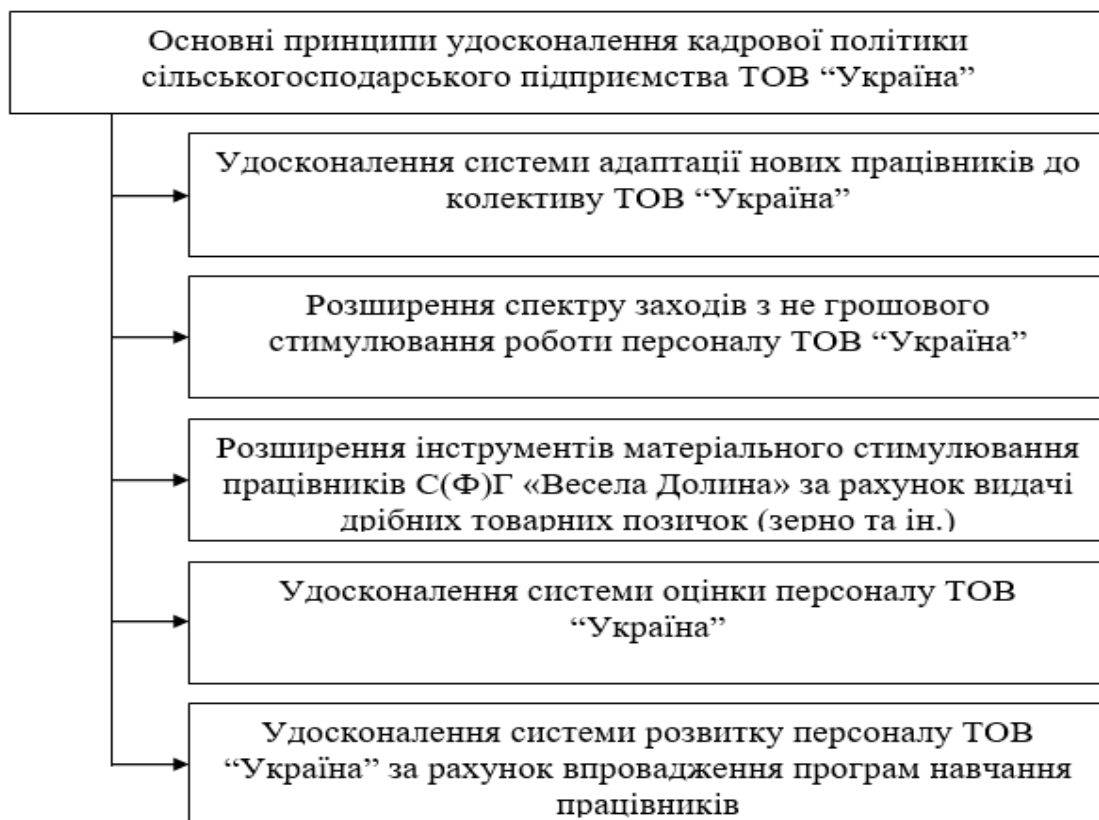
Створення конкурентних позицій для організації та її товарів, незалежно від рівня та сегменту ринку, неможливе без врахування сучасних досягнень науково-технічного прогресу та без застосування раціональних, високопродуктивних методів управління операційними процесами. До того ж, останнім часом суттєво зросла напруженість безпечності виробництва та органічності товарів. Синхронізація застосовуваних операційних технологій з постійно зростаючими потребам і вимогами ринку суттєво вплинула на встановлення мінімального рівня конкурентоздатності сучасних організацій. При цьому ефект від будь-яких трансформацій в організації, чи то застосування нових методик, механізмів або перспективне реформування не може бути отриманим без належного забезпечення трудовими ресурсами. Таким чином впровадження теорії економічного розвитку доцільне тільки в умовах системного та синхронного розвитку матеріального і кадрового потенціалу.

Виконання стратегічних завдань організації суттєвим чином визначається результативністю застосування потенціалу кадрів та динамікою їх розвитку. В цих умовах суттєво значення має стратегії організації в сфері розвитку власного кадрового складу. Розвиток кадрів розглядається як поліпшення фахових навичок спеціалістів в галузі їх спеціалізованої діяльності, зокрема покращення їх загальної обізнаності, компетентності та відповідних навичок. Часто під терміном «розвиток кадрів» розглядають соціальна направленість планів організації, що здійснюється в межах стратегії бізнесу для привабливості та стабільності висококваліфікованих

фахівців. Стратегія бізнесу встановлює економічні та маркетингові цілі, а також ж шляхи перспективного розвитку організації.

В ринкових умовах господарювання все більш утверджується теорія, що продуктивність, стимулювання та ініціативність кадрів є найбільш важливими конкурентними пріоритетами, які суттєво впливають на ефективність реалізації стратегії національної на зростання цінності організації. Через це, стратегія кадрового розвитку фактично являє собою специфічний комплекс найбільш важливих напрямків фінансування розвитку трудових ресурсів.

На підставі виявлених недоліків у роботі із кадрами сільськогосподарського підприємства ТОВ “Україна” можемо сформулювати основні принципи, на яких у майбутньому повинна базуватись кадрова політика підприємства і яка повинна сприяти ефективності його господарської діяльності (рис 3.1)



Рисю 3.1. Основні принципи удосконалення кадрової політики ТОВ “Україна”

Проведений аналіз політики кадрів товариства з обмеженою відповідальністю «Україна» дало змогу виявити недоліки у взаємодії з персоналом організації, найважливішими з яких є неналежна увага до нових співробітників та важке адаптування кадрів, малоефективна система заохочення кадрів, обмежені можливості для кар'єрного росту та ін.

В таблиці 3.1 представлений прогнозований ефект від впровадження принципів заходів в практику роботи із кадрами ТОВ «Україна». Зазначимо, що оцінки очікуваного відсотку працівників ТОВ «Україна», які зможуть підвищити свій професійний рівень та збільшити продуктивність праці, базуються на загальних оцінках щодо здатностей персоналу підприємства до навчання та самовдосконалення. В результаті ми встановили, що очікуваний ефект від впровадження цих заходів становитиме 130,6 тис грн. на рік..

Таблиця 3.1

Прогноз економічної ефективності заходів щодо удосконалення системи оцінки персоналу ТОВ «Україна»

Показник	Значення
1. Кількість працівників, осіб	23
2. Очікуваний відсоток працівників, які підвищать кваліфікацію та збільшать продуктивність праці, %	30
3. Середня продуктивність праці на одного працівника до впровадження, тис грн	94,6
4. Очікуваний темп приросту продуктивності праці	20,0
5. Очікуваний ефект для підприємства (1*2*3*4), тис грн.	130,6

Підводячи підсумки усього вищевикладеного ми можемо відзначити, що основними напрямками удосконалення методів роботи із персоналом в ТОВ «Україна» повинні стати наступні:

- реалізація програм адаптації новачків до корпоративної культури ТОВ «Україна», що сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу, більш швидкому

зростанні продуктивності праці нового працівника а також більш швидкій адаптації новачка до нових умов роботи, нового колективу;

- впровадження нефінансової мотивації працівників за рахунок організації харчування в ТОВ “Україна” дозволить збільшити прихильність працівників до підприємства та стабілізувати кадровий склад, зменшивши втрати як на пошук нових працівників, так і втрати, пов’язані з більш низькою продуктивністю праці новачків;

- впровадження програм навчання персоналу, що в кінцевому рахунку підвищить рівень кваліфікації персоналу, підвищить кадровий потенціал ТОВ “Україна” та сприятиме зростанню доходів та чистого прибутку.

- удосконалення системи оцінки персоналу та перетворення її на ефективний інструмент стимулювання, стимулюватиме персонал підприємства ТОВ “Україна” до постійного розвитку та самовдосконалення.

3.2. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Якщо говорити про першочергові завдання кадрового управління в ТОВ “Україна”, то головним серед інших є забезпечення підприємства необхідним за обсягом та оптимальним за структурою персоналом. В таблиці 3.2 представлено планування персоналу ТОВ “Україна” в розрізі категорій працівників, яке базується на прогнозах обсягів виробничо-господарської діяльності на 2023 рік та на нормативному рівні продуктивності праці кожної із категорій працівників, встановлених керівництвом на 2023 рік.

В основі планування потреби у персоналі ТОВ “Україна” на перспективу лежить плановий обсяг випуску товарної продукції (у відпускних цінах) на 2023 рік. При плануванні випуску продукції на 2023 рік керівництво підприємство ретельно врахувало нинішню складну економічну ситуацію в країні, а тому в програмі

розвитку підприємства на 2023 рік стратегічне виробниче завдання – забезпечити приріст виробництва продукції. на 15%.

Таблиця 3.2

Планування потреби у персоналі ТОВ “Україна” на 2023 рік

Чисельність персоналу	Показники за 2021 р.			Норматив зміни продуктивності на 2023 рік, %	Планові дані на 2023 р.		
	Випуск продукції, тис грн.	Число працівників, чол.	Продуктивність, тис грн.		Плановий випуск продукції, тис грн.	Планове число працівників, чол.	Нормативна продуктивність, тис грн.
1. Виробничий персонал	2174,8	12	181,2	1,0%	2501,0	14	183,0
2. Спеціалісти та менеджмент	2174,8	6	362,5	2,5%	2501,0	7	371,5
3. Допоміжний персонал	2174,8	3	724,9	10,0%	2501,0	3	797,4
4. Вищий керівний персонал	2174,8	2	1087,4	10,0%	2501,0	2	1196,1
Всього	2174,8	23	94,6	-	2501,0	26	97,6

Що стосується планів по збільшенню продуктивності праці, то для виробничих категорій вона повинна збільшитись на 1,0% на рік; для спеціалістів та менеджерів – на 2,5% на рік, а для допоміжного та керівного персоналу ТОВ “Україна” - на 10% (згідно із оцінками вищого керівництва, штат допоміжних працівників та працівників адміністративної групи достатній, а тому в умовах економічної кризи їх частку у структурі персоналу потрібно оптимізувати за рахунок підвищення нормативів продуктивності праці для даних працівників та відповідно скорочення зайвих посад)

Планова потреба в персоналі підприємства на перспективу у розрізі категорій працівників оцінювалась методом нормативної продуктивності за наступною формулою 3.1:

$$ЧПпл = Ціле \left[\frac{ВПпл}{Пф(1 + Н)} \right] \quad (3.1)$$

де: ЧПпл - планова чисельність працівників, (ціле число),

ВПпл – випуск продукції на плановий період,

Пф – фактичний рівень продуктивності праці у звітному періоду,

Н – норматив зміни продуктивності праці на плановий період, %.

Так, планова потреба у виробничих працівниках на 2023 рік для підприємства становитиме:

$$\text{ЧПпл} = \text{Ціле} \left[\frac{2501,0}{181,2(1+0,01)} \right] \approx 14 \text{ працівників}$$

На підставі визначених нормативів продуктивності праці нами встановлено, що чисельність виробничого персоналу ТОВ “Україна” потрібно збільшити до 14 працівників (на 2 працівники або на 13%) чисельність спеціалістів потрібно збільшити до 7 працівників, а от чисельність допоміжного та адміністративного персоналу потрібно залишити без змін: чисельність допоміжного персоналу повинна скласти 3 працівники, чисельність адміністративного персоналу повинна скласти 2 працівники.

Зазначимо, що за допомогою розробленого плану по персоналу ТОВ “Україна” вдасться оптимізувати структуру персоналу підприємства за категоріями, зокрема – збільшивши питому вагу основних робітників як основи продуктивних сил підприємства (рис 3.2).

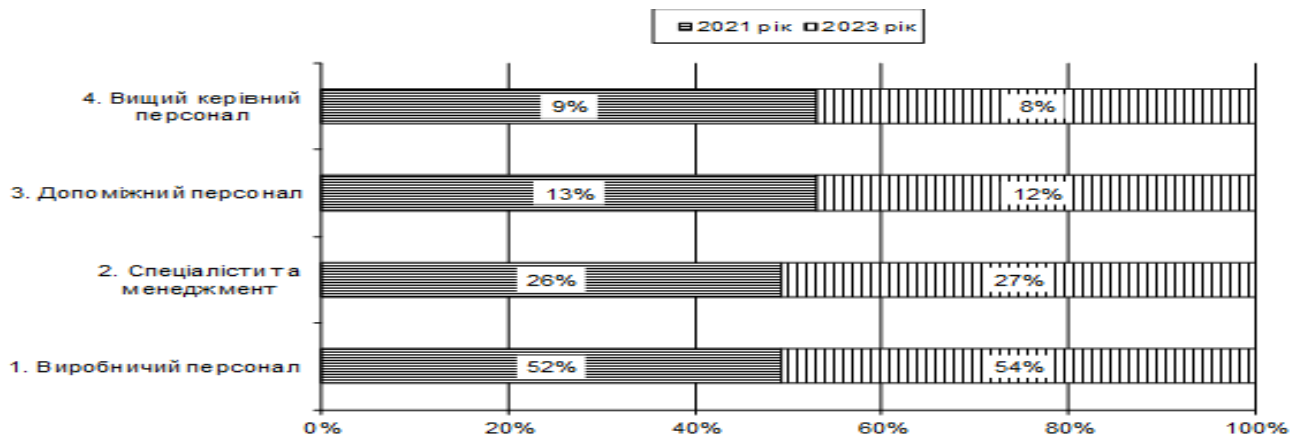


Рис. 3.2. Структура персоналу підприємства ТОВ “Україна” в 2021 (фактична) та 2024 (планова) роках, %

Згідно із плановими оцінками, частка виробничого персоналу ТОВ “Україна” збільшиться із 52 до 54% у структурі працівників підприємства. Якщо говорити про

економічний ефект від оптимізації структури персоналу підприємства, то його можна оцінити за наступною формулою.

$$\Delta\Pi (Чр) = (Чр1-Чр0)*\Piр1 \quad (3.2)$$

$\Pi\Pi$ – загальна продуктивність праці по підприємству (виробіток продукції на одного працюючого), $\Piр$ – продуктивність праці робітників (виробіток продукції на одного працюючого), $Чр$ – частка робітників у загальній структурі персоналу підприємства.

$$\Delta\Pi (Чр) = (54,0-52,0)*183,0 = 366,0 \text{ тис. грн.}$$

Зазначимо, що для досягнення поставленої мети зростання продуктивності праці на підприємстві необхідно провести програми додаткового навчання персоналу. Оптимізувати витрати на проведення навчання та досягти максимальної віддачі від нього можливо за допомогою оптимізаційної математичної моделі. Змінні моделі - величина витрат на навчання окремих категорій персоналу підприємства у гривнях, яка зокрема пов'язана із ціною одного навчального дня.

Таблиця 3.3

Ціна одного навчального дня для різних категорій персоналу підприємства та змінні моделі

Категорії персоналу	Ціна навчального дня грн	Витрати на навчання, грн
1. Виробничий персонал	250	X1
2. Спеціалісти та менеджмент	350	X2
3. Допоміжний персонал	150	X3
4. Вищий керівний персонал	500	X4

Вагоме обмеження задачі – обмеження по бюджету витрат на навчання персоналу. Загальний бюджет витрат на навчання персоналу підприємства складає 22000 грн. В такому разі обмеження по бюджету сформулюється таким чином:

$$250X1+350X2+150X3+500X4 \leq 22000$$

Друга група обмежень оптимізаційної задачі – обмеження, пов’язані із мінімальним та максимальним обсягом витрат на навчання персоналу (табл 3.4)

Таблиця 3.4

Мінімальний та максимально можливий обсяг витрат на навчання персоналу

Категорії персоналу	Навчальна програма, днів		Витрати на навчальну програму, грн	
	Мін	Макс	Мін	Макс
1. Виробничий персонал	4	56	1000	14000
2. Спеціалісти та менеджмент	6	42	2100	14700
3. Допоміжний персонал	2	6	300	900
4. Вищий керівний персонал	8	16	4000	8000

Мінімальна навчальна програма (в днях навчання) визначається як стандартна навчальна програма для одного працівника, яку пропонує кадрова агенція. Максимальна навчальна програма – тривалість стандартної програми (в днях), помножена на кількість працівників відповідної категорії. В такому разі дана група обмежень задачі формуються таким чином

$$1000 \leq X_1 \leq 14000$$

$$2100 \leq X_2 \leq 14700$$

$$300 \leq X_3 \leq 900$$

$$4000 \leq X_4 \leq 8000$$

Ефективність проведення навчання для окремої категорії працівників визначається за допомогою коефіцієнту віддачі від навчання, який характеризує на скільки грн підвищиться продуктивність праці персоналу при витрачанні на його навчання 1 грн. Дані коефіцієнти для різних категорій персоналу підприємства представлено у табл 3.5

Таблиця 3.5

Коефіцієнти віддачі від навчання персоналу

Категорія персоналу	Коефіцієнт віддачі від навчання
1. Виробничий персонал	3,5
2. Спеціалісти та менеджмент	5,2
3. Допоміжний персонал	2,1
4. Вищий керівний персонал	5,4

Таким чином, цільова функція задачі яку необхідно максимізувати виглядає таким чином:

$$ЦФ = 3,5X_1 + 5,2X_2 + 2,1X_3 + 5,4X_4 - \max$$

На підставі визначених змінних моделі (обсяги витрат на навчання працівників окремих категорій), сформульованої цільової функції моделі (максимізація віддачі від навчання) та системи обмежень здійснимо розв'язання даної задачі в середовищі Excel із використанням функції ПОШУК РІШЕННЯ (додаток Ж). В результаті оптимізації отримаємо наступну оптимальну структуру витрат ТОВ “Україна” за категоріями працівників.

Таблиця 3.6

Оптимальна сума витрат на навчання персоналу ТОВ “Україна”

Категорія персоналу	Витрати на навчання, грн	Структура витрат, %
1. Виробничий персонал	1000	4,55
2. Спеціалісти та менеджмент	12700	57,73
3. Допоміжний персонал	300	1,36
4. Вищий керівний персонал	8000	36,36

Людські нестатки і потреби, а відтак і цілі трудової діяльності диференціюються за часовими періодами. Кожен працівник, маючи свої бажання, мріє про власну кар'єру та свої перспективи, покладаючи надії на власні вміння, можливості та дійсну оцінку існуючих економіко-соціальних факторів, що впливають на втілення перспективних планів. Звичайно, комплексні системи керування кадрами включають допомогу робітнику в реалізації його сподівань, як

запоруки його мотиваційної поведінки в процесі виконання робіт в межах організації.

Кадрова кар'єра робітника може мати плавну траєкторію руху, в разі якщо довгий період він здійснює діяльність в межах однієї посади чи робочого місця, і мінливим, якщо пов'язаний з динамічною зміною місця роботи, ієрархічної посади, видів функціональної діяльності, тощо. Мінливий (динамічний) кадровий розвиток в залежності від цілей часто поділяють на два види: 1) горизонтальний - без зміни ієрархічних рівнів на робочих посадах; 2) вертикальний - зі змінною рівнів ієрархії чи рангів посад (робочих місць).

В менеджменті розуміння трудового (кар'єрного) зростання розглядається найчастіше як вертикальний рух робітника ієрархічними щаблями рішенням статусу. В той же час має місце і горизонтальний тип росту робітника, який розглядається як трудовий (кар'єрний) розвиток в середовищі одного ієрархічного рівня. Горизонтальний вид руху працівників, тобто розвиток в професійній сфері, формує суспільну думку (бачення) про працівника як фахівця і лідера в своїй справі, а також підвищує престижність даної професії. Будь-яка людина мрія мати гарну роботу, пошану з боку колег, бажані блага, статки і задоволення своєю працею.

Зрозуміло, що отримання посади, яка найкраще співпадає з мріями і здатністю робітників, надає моральне і матеріальне задоволення і являється діловою кар'єрою, тобто ростом в професійному плані. Відповідно, шаблі кар'єрної ієрархії - це розвиток фахового мистецтва, удосконалення професійності, опанування подібних, абсолютно інших чи складніших спеціальностей (кар'єрний ріст).

Для будь-якого працівника не заборонений також і вертикальний ріст - ієрархічний перехід до інших кадрових категорій (менеджерів, службовців). Вертикальний рух по кар'єрних сходинках можна диференціювати на вихідну (підвищувальну) і протилежну - спадну кар'єру. Зазначені фактори структуризації використовуються з метою просування робітника також і горизонтальним шляхом,

а так як в рамках одного місця роботи існують визначені структурні, ієрархічні та професійні рівні, то зміна посади може характеризуватися як висхідна, коли працівник отримує вищий ранг чи розряд в своїй професійній сфері або спадна, коли ієрархічно вищестоячий працівник, менеджер з якихось причин займає місце підлеглого. Класифікація та систематизація різних типів ділових кар'єр зображення на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Види професійної кар'єри робітників

Враховуючи все вище викладене можна зробити висновок, що поняття “кар'єра” має дві базисні детермінанти – індивідуальну і соціальну. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах середовища життєдіяльності, друга – зі зростанням значення у всіх суспільних, у тому числі економічних процесах, людського фактору, в основі якого

лежать індивідуальні кар'єрні потенції, мобілізовані та організовані в інтересах системи й окремої особистості.

До переліку параметрів ділової кар'єри включають:

- якість та рівень знань (освіта);
- умови початкового становлення особистості;
- досвід трудової діяльності та набутих вмінь.

Вдала ділова кар'єра визначається в тому числі статево-віковими характеристиками індивіда, його соціальними та психологічними параметрами, системою цінностей, наявністю вираженої мотивації до кар'єрного росту чи її відсутністю і таке інше. При цьому неможливо не розглядати вплив на перебіг ділової кар'єри ситуаційних складових (суб'єктивних суджень керівництво, взаємовідносини з керівництвом випадкова ситуація, тощо.)

Всі етапи ділової кар'єри можуть бути співвіднесені забезпеченням різноманітних потреб робітника (рис. 3.4).

Зазначимо, що комплекс потреб та їх ранжування диференціюється в залежності від етапу. Наприклад, «попередній» етап охоплює шкільну освіту, середньо-спеціальну чи вищу і продовжується орієнтовно до 25 років. В цей час людина може змінити декілька різних місць роботи в пошуках того, яке буде найбільш відповідати очікуванням. В разі, якщо працівник з самого початку знаходить відповідну зайнятість, він починає самостверджуватись як індивід, забезпечувати власні потреби.



Рис. 3.4 Стадії кар'єрного росту робітника та відповідні потреби

Наступний етап – «становлення», продовжується з 25 до 30 років. В цей час робітник удосконалюється за обраним фахом, отримує потрібні вміння, набуває певної кваліфікації, проходить самоствердження і виникає необхідність у формуванні незалежності.

Етап який продовжується від 30 до 45 років, найчастіше характеризується як «просування». В цей час проходить ріст кваліфікації, накопичення досвіду, вмінь отримання ієрархічно вищого статусу, створюються умови для індивідуального самовираження.

Далі, етап «збереження» описується функціями по фіксації наявних результатів і продовжується до 60 років. Цей період характеризується

максимальним рівнем самовдосконалення через набуття практичного досвіду та підвищення кваліфікації, при цьому часто робітник має бажання бути наставником у новачків. Даний етап є творчим, йому властиві ситуації коли працівника значно підвищують по службі, зростають доходи та ін.

На етапі «завершення» (60-65 років) працівник роздумує чи виходить на пенсію, займається підготовкою кандидата на заміщення власної посади. При цьому для працівника залишаються важливими такі категорії як самовираження, повага, комфорт, можливість заробітку в іншій сфері, хобі, тощо.

Сучасні системи розвитку ділової кар'єри особливе місце має обґрунтувань прогнозування. Прогнозування ділової кар'єри є процесом порівняння наявних здатності та потенційних можливостей і цілей керівника з потребами підприємства і стратегією його розвитку, що характеризується вдосконаленням планів фахово і кар'єрного росту.



Рис. 3.5 Диференціація функцій з прогнозування і розвитку кар'єри на підприємстві

Прогнозування кар'єри різних посадовців є прерогативою фахівців з персоналу (рис. 3.5) краща прогнозування та моніторинг кадрового розвитку відображається в тому, щось часу найму працівника на підприємстві і до його звільнення, потрібно проводити прогнозований вертикальне чи горизонтальне просування працівника за відповідними йому робочими місцями чи посадами.

Працівник має розуміти не тільки власні можливості на найближчий та довгостроковий період, Але йти чого він має досягти, на рух по кар'єрних сходинках.

Зазначимо, що на підприємстві ТОВ “Україна” питання планування ділової кар'єри працівників повинне вирішуватись у тісній прив'язці до планування їх навчання. Відзначимо, що на наш погляд, у ТОВ “Україна” необхідно впровадити систему безупинного навчання персоналу, яка передбачає:

- для головного бухгалтера – участь у семінарах по бухгалтерському і податковому обліку в АПК;
- для директора підприємства – участь у тренінгах та семінарах із питань ефективного керівництва сільськогосподарським підприємством;
- для персоналу тракторно-рільничої бригади – участь у спеціалізованих курсах із питань підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів.
- для спеціаліста із логістики, що займається поставками посівних матеріалів, добрив, паливно-мастильних матеріалів - проходження навчання на спеціалізованих тренінгах із логістичного управління
- для фахівця із продажу продукції – участь у семінарах і тренінгах по ефективному маркетингу та збуту в аграрному бізнесі.

В таблиці 3.7 представлений графік навчання для персоналу ТОВ “Україна” на 2023 рік. Загальна сума витрат ТОВ “Україна”, передбачених на навчання персоналу на 2023 рік становить 32,5 тис грн, при цьому 15 тис грн.. планується виділити на участь директора підприємства у програмах МВА «Стратегія сучасного

аграрного бізнесу» та 15 тис грн. – на навчання персоналу тракторно-рільничої бригади на курсах підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів.

Таблиця 3.7

Графік навчання для персоналу ТОВ «Україна» на 2023 рік

Працівники підприємства	Напрямок навчання	Терміни проведення	Витрати, тис грн.
Персонал тракторно-рільничої бригади	Курси підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів	1.02.2023-1.03.2023	15000
Бухгалтер	Участь у семінарі на тему «Проблеми оптимізації оподаткування підприємств АПК»	27.05.2023-29.05.2023	500
Фахівець із продажу	Участь у семінарі «Інструментарій маркетингу та збуту аграрної продукції»	15.06.2023-18.06.2023	800
Фахівець з логістики	Спеціалізований тренінг із логістичного управління	1.07.2023 – 4.07.2023	1200
Директор товариства	Участь у програмах МВА «Стратегія сучасного аграрного бізнесу»	1.10.2023 – 15.10.2023	15000

На рис 3.6 представлена структура витрат на навчання персоналу ТОВ «Україна» в 2023 році в розрізі працівників.

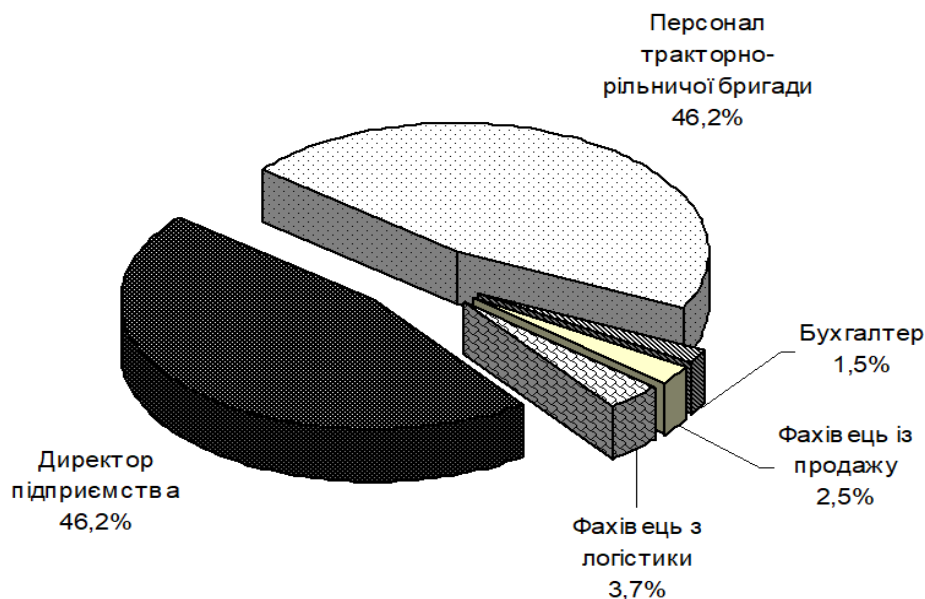


Рис. 3.6. Структура витрат на навчання персоналу ТОВ «Україна», %

В структурі витрат на навчання персоналу ТОВ “Україна” в 2023 році більша частина витрат, а саме – 46% належить витратам на організацію навчання директора підприємства на спеціалізованій програмі МВА «Стратегія сучасного аграрного бізнесу», який фактично відповідає за забезпечення стратегічного розвитку аграрного підприємства на ринку. Пріоритетність розвитку саме даного персоналу обумовлена тим, що ТОВ “Україна” досить серйозну увагу приділяє саме своїй стратегії, яка є основою ринкового успіху в сучасному аграрному бізнесі.

3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів

Для проведення запропонованих заходів необхідно з’ясувати на скільки доцільними будуть для підприємства ці заходи, тобто нам потрібно розрахувати їх економічну ефективність. Розробка шляхів адаптації ТОВ “Україна” вимагає обов’язкового оцінювання з використанням певних аналітичних розрахунків. Має бути аргументовано те, що запропоновані заходи дійсно мають сучасне науково-технічне підґрунтя, забезпечують існуючі потреби в аграрній та економічній сфері на даному етапі розвитку аграрних технологій та дають змогу найбільш оптимально застосовувати трудові, матеріальні, грошові та земельні ресурси підприємства. Аналітичні розрахунки економічної результативності, як правило, вимагають застосування таких параметричних показників, що описують результативність як окремих складових, так і системи взагалі..

Не дивлячись на те що праця керівника відноситься до продуктивної, але прямо не формує конкретних речових цінностей і приймає участь в господарському процесі непрямо, забезпечуючи належну якісну реалізацію технологічних функцій. Тому, доцільно розрахувати дію окремих змін в керівництві кадрами на підсумкові результати господарської діяльності підприємства.

При розрахунку ефективності керівництва кадрами було визначено співставну результативність затрат та економічні підсумки, при цьому співставність

економічної результативності вказує на те який із варіантів вкладених витрат був кращим.

В результаті вдосконалення стратегічних аспектів кадрової політики підприємства, запровадження маркетингу персоналу та покращення роботи з управління діловою кар'єрою співробітників передбачається підвищення ефективності бізнесової діяльності ТОВ “Україна”, забезпечення стабільної роботи господарства, скорочення плинності кадрів.

Прогноз результатів економічної ефективності від вдосконалення стратегії управління персоналом зроблено на основі розрахунків проведених в попередніх розділах (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Економічна ефективність вдосконалення стратегії управління персоналом
ТОВ “Україна”

Показники	До вдосконалення (факт – 2021)	Після вдосконалення (план - 2024)	Відхилення плану від факту, +/-
Площа с.-г. угідь, га	2119	2119	0
Чисельність працівників, осіб	23	26	3
Випуск товарної продукції, тис. грн.	2174,8	2501	326,2
Фонд оплати праці, тис.грн.	363,16	410,53	47,37
Обсяг витрат на навчання персоналу, тис. грн.	0	22	22
Середня продуктивність праці на одного працівника, тис. грн.	94,6	97,6	3
Рівень рентабельності, %	26	28	2

Дані таблиці свідчать про те, що загальні показники діяльності ТОВ “Україна” за рахунок удосконалень, проведених в кваліфікаційній роботі, при незначній зміні в використанні ресурсного потенціалу, значно зростуть.

Так, показник товарної продукції збільшиться на 326,2 тис. грн., при цьому середня продуктивність праці на одного працівника, складуть 97,6 тис. грн, за рахунок зростання цих показників рівень рентабельності збільшиться до 28%, тобто на 2 в.п.

Якщо врахувати, що запропоновані заходи можуть мати тривалий ефект, то понесені додаткові затрати на навчання та реструктуризацію складу персоналу (його ротацію), будуть мати позитивний вплив і в наступних роках, що в свою чергу матиме відбиток в додатковому прирості продуктивності праці та підвищенні інших загальних показників діяльності підприємства

Таким чином, якщо ТОВ “Україна” в 2023-2024 роках вдасться запровадити запропоновані заходи то підприємство зможе покращити свої показники економічної ефективності, що в свою чергу дасть змогу з одного боку - отримання більших прибутків для підприємства, а з іншого - покращення соціально-економічного рівня життя його працівників.

Висновки до розділу 3

1. Можемо зазначити, що недоліком в організації роботи з кадровим складом ТОВ “Україна” є розрив між параметрами результативності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому вказує на недостатню ефективність мотиваційної системи управління кадрами в ТОВ “Україна”, наслідком чого є їх висока плинність.

2. Встановлено, що: реалізація програми адаптації новачків до корпоративної культури ТОВ “Україна” сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу; запровадження нефінансової мотивації працівників за рахунок організації харчування в ТОВ “Україна” дозволить збільшити прихильність робітників до підприємства та стабілізувати кадровий склад, зменшивши втрати як на пошук

нових працівників, так і втрати, пов'язані з більш низькою продуктивністю праці новачків;

3. Запропоновано запровадити програми навчання персоналу, що в кінцевому рахунку підвищить рівень кваліфікації персоналу і кадровий потенціал ТОВ “Україна” й сприятиме зростанню доходів та чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

На основі проведених в кваліфікаційній роботі досліджень стосовно удосконалення менеджменту персоналу можна зробити наступні висновки:

1. Управлінський консалтинг на даному етапі розвитку ринкової економіки набув характеристик самостійності як наукова дисципліна, що описується чотирма ключовими параметрами: 1) початок і потужний розвиток наукових досліджень в галузі спеціалізованих знань в сфері консалтингу; 2) активно розповсюдження, базових знань, організація навчальних підрозділів для підготовки фахівців консультантів; 3) створення аналітичних структур, організація науково-практичних конференцій для активізації наукового спрямованого обміну інформацією; 4) формування фахових відношення організація різноманітних науково професійних співак для розвитку спільноти в сфері консалтингу.

2. За результатами досліджень літературних джерел за темою з'ясовано, що: управлінський консалтинг охоплює низьку різноманітних процесів, які вимагають використання багатоаспектного інтелектуального підходу; з плином часу консалтинг управління використовуються Все частіше, трансформуються в повноцінну і фахову галузь, що часто вимагає великого обсягу витрат як грошових так інтелектуальних; в кризових, непередбачуваних умовах вищий попит матимуть послуги команди націлені на зменшення затрат, а при невеликих об'ємах чи при відсутності інвестицій - раціоналізації операційних процесів, зростанню результативності керівництва, презентація та трансформація бізнес-процесів.

3. Встановлено, що формування результативної системи керівництва кадрами є фінансово затратний і працемісткий процес, який вимагає від організації максимальної визначеності при побудові довгострокових планів, як щодо діяльності в цілому так і кадрів зокрема. При цьому, можна відзначити, що кожна система, в тому числі і система керування кадрами, й мінливою постійне вимагає координації і удосконалень.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю “Україна” Синельниківського району Дніпропетровської області розміщене в центральній частині Синельниківського району. Треба зазначити, що протягом останніх років спостерігається певне скорочення чисельності персоналу підприємства ТОВ “Україна” - у 2017 році працювало 30 працівників, у 2019 р. – 24 працівники, а в 2021 році чисельність персоналу скоротилась на 1 працівника і досягла 23.

2. Оцінки показують, що протягом 2020-2021 років чисельність виробничого персоналу підприємства ТОВ “Україна” була 12 працівники, що дорівнює даним 2020 року. Протягом останнього періоду 2020-2021 років загальний обсяг виробництва продукції на підприємстві збільшився із 3178 тон продукції у 2020 році до 3450 тон продукції у 2021 році, в результаті чого рівень продуктивності праці на підприємстві збільшився із 266,8 тон продукції на 1 працівника у 2020 році до 287,5 тон продукції на одного працівника у 2021 році, збільшення рівня продуктивності праці становило 33,9 тон продукції або 6,3%. Таким чином можемо констатувати, що ситуація із продуктивністю праці на підприємстві складається позитивним чином, про що засвідчує збільшення натурального показника продуктивності праці.

5. Встановлено що за період з 2020 по 2021 роки зріс рівень продуктивності праці в розрахунку на одного середньорічного працівника підприємства. Так, якщо в 2020 році продуктивність праці одного операційного робітника становила 172,1 тис.грн валової продукції за рік, то вже у 2021 році він зріс до 182,1 тис. гривень на одного робітника. Загальний ріст продуктивності праці склав в середньому 10,1 тис.грн. за рік.

6. Виявлено кума що продуктивність праці росте швидше ми темпами порівняно з ростом оплати праці, відповідно, з цієї точки зору ми можемо зазначити про досить ефективне керівництво кадрами та застосування не тільки економічних методів з іншої точки зору, необхідно приділити увагу суттєві розбіжності в темпах зростання продуктивності праці та темпах росту середнього розміру оплати праці

кадрового складу ТОВ «Україна». Так за останні роки продуктивність праці зросла на 27,2 %, натомість як рівень оплати праці збільшився тільки на дев'ять відсотків.

7. Визначено, що недоліком в організації кадрової роботи в ТОВ «Україна» є розрив між показниками ефективності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому свідчить про недостатню ефективність мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Україна», наслідком чого є висока плинність кадрового складу. Аналізуючи показники плинності ми можемо відзначити, що ситуація з плинністю кадрів на підприємстві складається не кращим чином: якщо в 2019 році коефіцієнт плинності кадрів становив 12,5 то вже у 2021 році рівень вибування (плинності) кадрів склав 21,7%.

На підставі зроблених висновків пропонуємо:

- реалізувати програми адаптації новачків до корпоративної культури ТОВ «Україна», що сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу;
- запровадити заходи з нефінансової мотивації працівників за рахунок організації харчування в ТОВ «Україна», що дозволить збільшити прихильність працівників до підприємства та стабілізувати кадровий склад, зменшивши втрати як на пошук нових працівників, так і втрати, пов'язані з більш низькою продуктивністю праці новачків;
- запровадити програми навчання персоналу, що в кінцевому рахунку підвищить рівень кваліфікації персоналу, підвищить кадровий потенціал ТОВ «Україна» та сприятиме зростанню доходів та чистого прибутку.
- удосконалити систему оцінки персоналу, що стимулюватиме персонал підприємства ТОВ «Україна» до постійного розвитку та самовдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
2. Бондарчук Н.В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвинутою економікою. URL: <http://www.eco№my.nauka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 24.10.2021).
3. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
5. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.
6. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2010. 241 с.
7. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни // Стратегія економічного розвитку: Зб наук. праць. – 2007.–Вип. 20-21. – С. 22 – 28.
8. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2010. С. 49-54.
9. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicov/ru> (дата звернення: 22.09.2021).
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом.: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с
12. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2010. 468 с.
13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування /Н.Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. (Укр. мов).
14. Галлямов Ф.Ф. Управлінське консультування Режим доступу: <https://ukrdoc.com.ua/text/26777/index-1.html?page=3>
15. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. З. Гвініашвілі, С.О. Павлович. – 2017. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.
16. Гонтарева І.В. Управління консалтинговою діяльністю [Текст] / І.В. Гонтарева. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 136 с.
17. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. Економіка та держава, 2020. № 7. С. 105-109.
18. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с.
19. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. Україна: Аспекти праці. 2011.№ 7. С. 3-8. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
20. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна наука. – 2013. – №6 (44). – С. 194–198.

21. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
22. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с
23. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
24. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.
25. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. К.: УМО АПН України, 2013. 27 с.
26. Житко В.І. Управлінський консалтинг в системі управління. / В.І. Житко // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.– Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. – С. 119-122.
27. Кан У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
28. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2012. – 397 с.
29. Консалтинг [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>.
30. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом
31. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.
32. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

33. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А. В. Ларичева, М. Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – №6 (55). – 2014. – С. 72–77.
34. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
35. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
36. Лукьянова Т.В., Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / Т.В. Лукьянова, П.В. Клопотовская // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 124-131.
37. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200.
38. Миронова О. Підвищення ефективності виробництва / О. Миронова // Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс». – 18 травня 2009. – № 40 (869). – С. 17–20.
39. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 231–235.
40. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.
41. Пермінова Г.В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2013. № 4. с. 81–84.

42. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 23–27.
43. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
44. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. 2014. Вип. 27, т.1. С. 30-34.
45. Пономаренко В.С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств. Харків, 2015. 403 с.
46. Посібник з консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uamc.com.ua/documents/block_6_35.pdf.
47. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
48. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
49. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України, 2012 р., № 39, ст. 462. Зі змінами та доповненнями на основі ЗУ № 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст.68
50. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків, 2013. 496 с.
51. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, Є.І. Бочкарева, А. М. Щербина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
52. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351.

53. Савченко І.М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ipto.kiev.ua/files/Лабораторії/інформаційно-аналітичний_центр/Аналітичні_матеріали/2.pdf
54. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств // Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
55. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом / И. Ф. Симонова, Н. М. Зазовская. – М. : ИНФРА – М, 20011. – 373 с.
56. Скрипник М. І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М. І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту. Зб. наук. пр. – 2010. – № 2 (27). –С. 81–91.
57. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
58. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
59. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа».– Одеса: ОДЕУ, Ротапринт. – 2010. – 246с.
60. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві // Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166с.
61. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах/О.М.Ткаченко//Інвестиції: практика та досвід–2011.–№8.-С.31-34.
62. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг // Синергія. – 2004. – № 3 (10).

63. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості: Дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / Національний аерокосмічний ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний ін-т». – Х., 2002. – 222 с.
64. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації / В. М. Туленков // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2011. – № 1. – С. 49-59.
65. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с.
66. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудова відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
67. Щетиніна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л.В. Щетиніна, А.Є.Яструбинська. – 2017. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
68. Chambre de Commerce et d'Industrie JURA // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.jura.cci.fr/Talents-et-competences-le-logiciel>
69. Choosing and using a management consultant. — 2nd ed. — London : Economist Intelligence Unit, 1993.
70. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. – 2004. – Vol. 27. – №. 3. – pp. 12-25.
71. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04>.

ДОДАТКИ



Схема організаційної структури ТОВ «Україна»

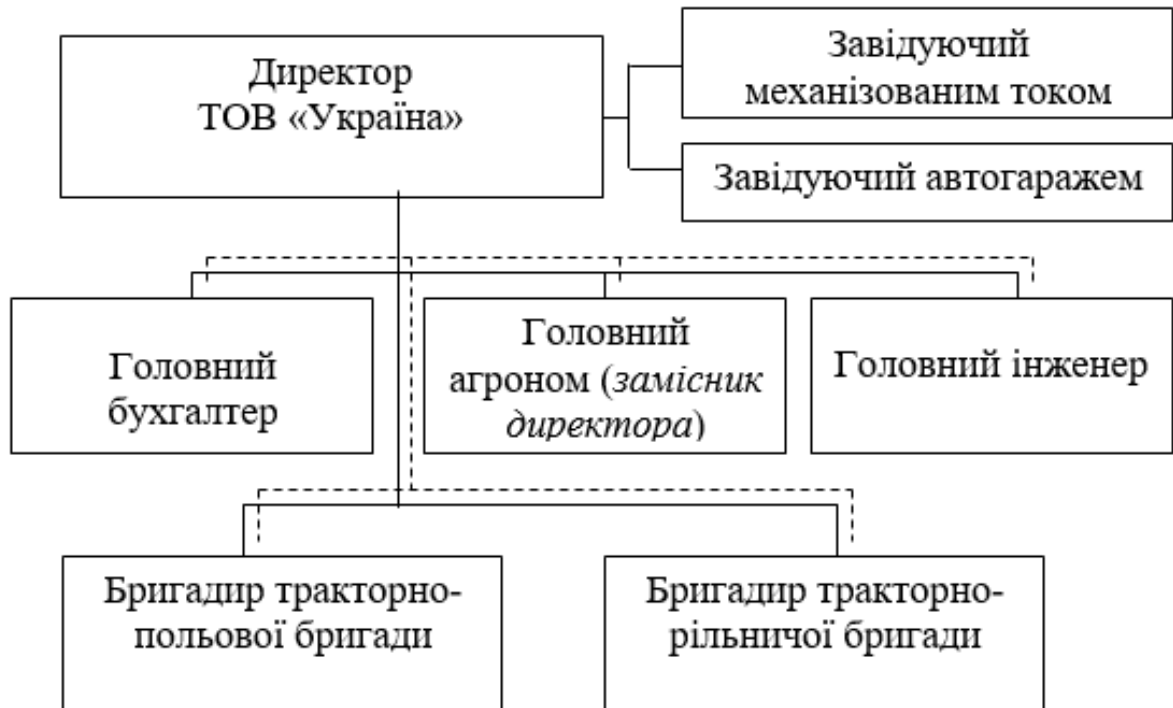
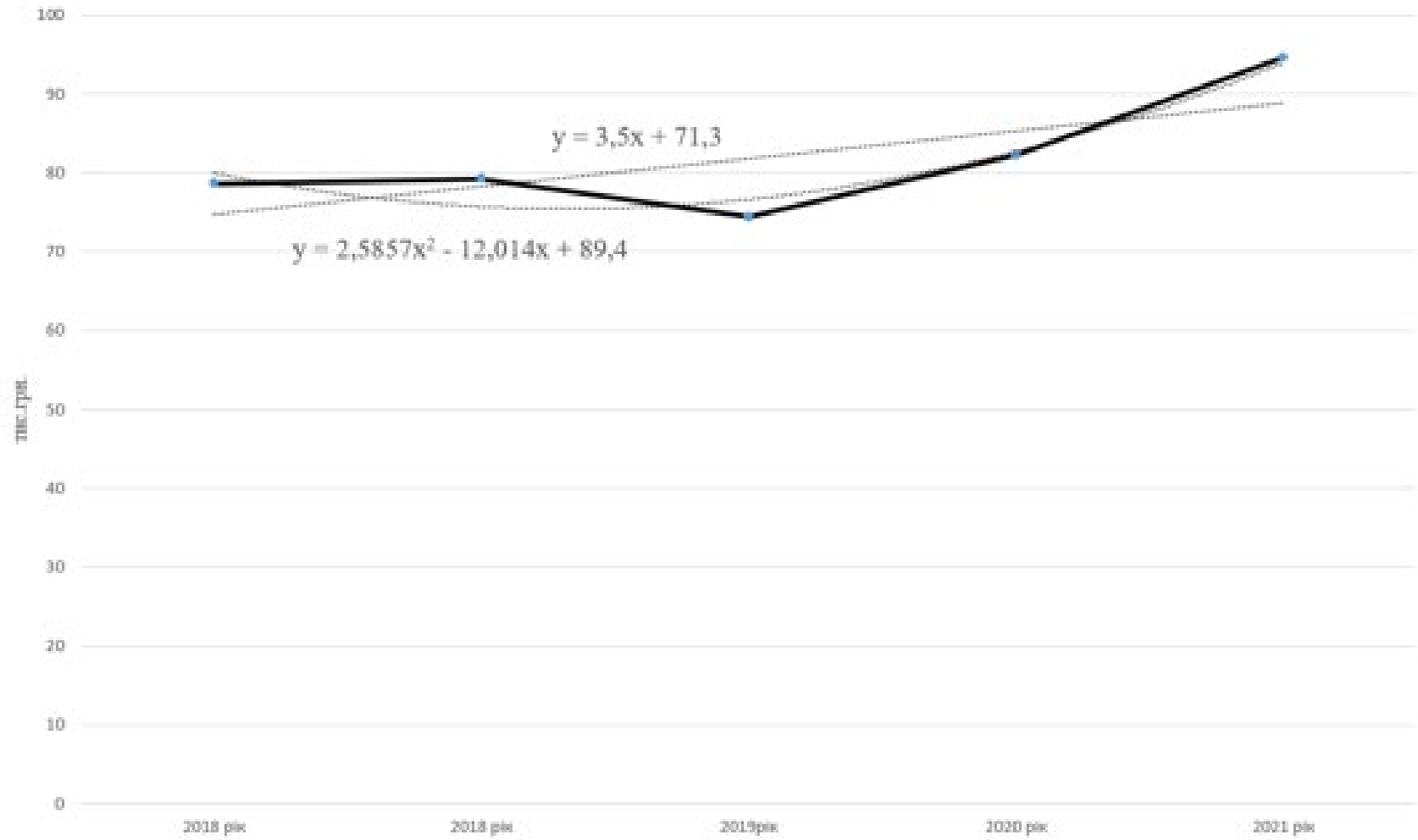


Схема структури управління ТОВ «Україна»



Аналітичне вирівнювання продуктивності праці в ТОВ "Україна"

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,960451652
R-квадрат	0,922467376
Нормированный R-квад	-2
Стандартная ошибка	102,7570184
Наблюдения	1

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	4	251257,7803	62814,4451	23,795593	#ЧИСЛО!
Остаток	2	21118,00967	10559,0048		
Итого	6	272375,79			

	<i>Коэффициент</i>	<i>стандартная ош-статистик</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение						-3455,028041	3455,028041
	78,6					-3571,201766	3571,201766
	79,2					1,7251E-269	-1,7251E-269
	74,4	-1730,099695	570,7486426	-3,0312813	0,0937728	-4185,8329	725,6335103
	82,2	33,5696089	6,881736135	4,87807266	0,0395483	3,959888133	63,17932966
	94,6					3,959888133	63,17932966

Оцінна анкета.
Методи індивідуальної оцінки

*Вкажіть, будь ласка, наскільки важливі наступні моменти стимулювання на вашу думку у роботі та житті вашого колективу
(дайте відповідь по кожному рядку)*

Елементи стимулювання	Не важливі									Важливі у вищій мірі	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Можливість харчування за рахунок підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Проведення бесід керівником на різні (в т. ч. психологічні) тематики	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Доставка з дому до роботи і навпаки	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Створення додаткових можливостей для спілкування з колегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Покращення умов на робочих місцях	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Можливість вибору напрямлення діяльності, змісту робіт, засобів, методів, терміну їх виконання, послідовності дій	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Можливість вибору колег, товаришів по роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Можливість зміни напрямлення робіт, виду діяльності, підвищення рівня різноманітності робіт	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [modelX.xls]Лист1
 Отчет создан: 09.02.2023 15:31:05

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$E\$78	ЦФ Стандартна програма для одного працівника, годи	113370	113370

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	8000

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$G\$80	Бюджет Очікуване збільшення продуктивності, грн на 1 грн витрат на навчання	22000	\$G\$80<=\$E\$80	связанное	0
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=0	не связан.	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=0	не связан.	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=0	не связан.	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=0	не связан.	8000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=\$J\$67	связанное	0
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=\$J\$68	не связан.	10600
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=\$J\$69	связанное	0
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=\$J\$70	не связан.	4000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59<=\$K\$67	не связан.	13000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60<=\$K\$68	не связан.	2000
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61<=\$K\$69	не связан.	600
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62<=\$K\$70	связанное	0