

**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.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Альона МУСІЄНКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МУСІЄНКО АЛЬОНІ ЮРІЇВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства»**, керівник роботи **Застава Інна Анатоліївна, старший викладач, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2024 р. № .**
2. **Термін подання студентом роботи – 3 червня 2024 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «МТС Чернеччина» Новомосковського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 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 кадрового менеджменту підприємства 2. Дослідження результативності існуючої системи кадрового менеджменту в ТОВ «МТС Чернеччина» 3. Удосконалення системи кадрового менеджменту для підвищення ефективності підприємства. 4. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура реалізації товарної продукції.
 3. Середньооблікова чисельність працівників.
 4. Структура основних виробничих фондів підприємства.
 5. Структура посівних площ.
 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну.
 7. Кваліфікація та вікова структура фахівців підприємства.
 8. Склад і структура трудових ресурсів в ТОВ «МТС Чернеччина».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	
8.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Альона МУСІЄНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Інна ЗАСТАВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Аналітичне вивчення наукових підходів до змісту кадрового менеджменту ..	7
1.2. Особливості побудови кадрової системи менеджменту у сучасних умовах господарювання	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МТС ЧЕРНЕЧЧИНА».	23
2.1. Вивчення організаційної устрою та кадрової політики підприємства	23
2.2. Аналіз рівня ефективності системи кадрового менеджменту	.33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Удосконалення організації кадрового менеджменту підприємства	38
3.2. Прогноз результативності заходів з оптимізації управління персоналом	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією, динамічністю та швидкими змінами, ефективне управління людськими ресурсами виступає одним з найважливіших чинників успіху підприємства. Система кадрового менеджменту, як частина загальної системи управління будь-яким підприємством, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації. Удосконалення цієї системи дає змогу покращити продуктивність праці, поліпшити якість роботи персоналу, знизити витрати та забезпечити високу адаптивність підприємства до динамічних змін оточуючого середовища.

В умовах запеклої конкурентної боротьби і динамічно мінливих ситуаційних обставин, організації, що швидко змінюються, мають не лише звертати увагу на внутрішні параметри справ, а й перш за все на кадровому управлінні. Відтак, одним із ключових аспектів менеджменту є саме управління кадрами, оцінка якого дозволяє визначити знання, корисні навички та особисті вміння, необхідні для виконання конкретних завдань працівником на його робочому місці.

Крім того, сучасна війна Росії проти України суттєво впливає на кадровий менеджмент підприємств. Військові дії призводять до значних втрат серед працівників, міграції населення, руйнування інфраструктури, що ускладнює забезпечення стабільності в роботі підприємств. Це вимагає від керівників нових підходів до керування людськими ресурсами, спрямованих на збереження кадрів, підтримку їхнього морального духу, а також адаптацію до нових реалій. В умовах війни особливо важливим стає забезпечення безпеки співробітників, організація їхньої психологічної підтримки, а також збереження виробничих потужностей та технологічних процесів.

Вивченням аспектів кадрового управління в різних організаціях вивчали багато українських та закордонних вчених, серед яких: Т.В. Білорус, М.М. Новікова, О.В. Крушельницька, В.С. Пономаренко, Ф.І. Хміль та інші. Їхні дослідження допомагають зрозуміти сучасні виклики та розробити ефективні

стратегії для підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах сучасної економічної та соціальної ситуації. Сьогодні мало значення відводиться аналізу системи кадрового управління на підприємстві, що робить цю тему актуальною.

Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи обумовлена і тим, що на сьогоднішній день багато підприємств стикаються з проблемами у сфері кадрового менеджменту. Це може бути викликано як з недостатнім рівнем кваліфікації менеджерів, так і з застарілими підходами до управління кадрами. У сучасних умовах необхідно впроваджувати інноваційні методи та інструменти, які дозволять ефективно керувати людськими ресурсами та забезпечувати розвиток підприємства.

Кадровий менеджмент включає в себе широкий спектр функцій, серед яких: планування потреб у персоналі, підбір та адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, кваліфіковане мотивування та стимулювання, оцінка результативності праці, управління кар'єрним зростанням та звільнення. Кожна з цих функцій має своє значення і впливає на загальну ефективність системи управління кадрами. Недоліки в будь-якій з цих сфер можуть призвести до зниження продуктивності, високого рівня плинності кадрів, низького рівня мотивації працівників та інших негативних наслідків.

Метою даного дослідження є створення та науково-практичне обґрунтування рекомендацій щодо раціоналізації системи менеджменту кадрів підприємства з метою покращення його економічної результативності.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд важливих завдань, зокрема:

- проаналізувати існуючі підходи та методи кадрового менеджменту,
- виявити фактори, що впливають на ефективність керування кадровим складом,
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення функцій кадрового менеджменту на прикладі ТОВ «МТС Чернеччина» Новомосковського району, Дніпропетровської області.

Об'єктом дослідження виступає кадрова система менеджменту підприємства, що включає всі процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

Предметом дослідження є методи та підходи до удосконалення процесу управління кадрами, які впливають на економічну результативність підприємства.

Для проведення досліджень кваліфікаційної роботи було використано сучасні методи наукового аналізу, зокрема: системний підхід, порівняльний аналіз, методи математичного моделювання, а також методи емпіричного дослідження, такі як опитування, інтерв'ю та експертні оцінки. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до вивчення проблеми та розробити обґрунтовані рекомендації.

Практичне значення даного дослідження полягає в тому, що його результати можна буде застосувати в роботі підприємств різних галузей для підвищення ефекту функціонування їх систем кадрового менеджменту. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню їх економічних показників та забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Таким чином, удосконалення системи кадрового менеджменту є важливим завданням кожної організації, яка прагне досягти високих результатів у своїй діяльності. Дане дослідження спрямоване на розробку комплексних підходів та методів, що дозволять підвищити ефективність керування людськими ресурсами та забезпечити успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота містить 61 сторінку та складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 45 найменувань..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналітичне вивчення наукових підходів до змісту кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент є однією з особливих та найбільш важливих елементів управління підприємством, оскільки саме люди є основним ресурсом, що забезпечує супроводження і реалізацію стратегічних цілей та завдань організації. Наукові підходи до кадрового менеджменту постійно еволюціонують, відображаючи зміни в економічному середовищі, соціальних умовах та технологічному розвитку. Вивчення теоретичних основ кадрового менеджменту дозволяє зрозуміти, як різні концепції та методи впливають на ефективність та результат керівництва людськими ресурсами та в цілому економічні результати підприємства.

Кадровий менеджмент охоплює комплекс різноманітних заходів, націлених на планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу. Основна мета кадрового менеджменту полягає в забезпеченні підприємства необхідними кадрами, які мають відповідні знання, вміння та навички, а також у створенні умов для їх максимально ефективної роботи.

Історично розвиток кадрового менеджменту можна поділити на кілька основних етапів. На ранніх стадіях, коли економіка була переважно аграрною, кадровий менеджмент зводилося до простих адміністративних функцій. З розвитком промислової революції та появою великих підприємств з'явилася потреба в більш систематичному підході до управління робочою силою. Цей період характеризується появою класичних теорій менеджменту, зокрема теорії Фредеріка Тейлора про наукове управління, яка акцентувала увагу на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності.

Наступним значним кроком у розвитку кадрового менеджменту стала теорія людських відносин, яку започаткували Елтон Мейо та його колеги в рамках Хоторнських експериментів. Вони виявили, що увага до соціальних і психологічних аспектів праці може значно підвищити продуктивність. Цей підхід поклав початок розвитку концепцій мотивації та залучення персоналу.

Сучасний етап розвитку кадрового менеджменту характеризується інтеграцією різних підходів та концепцій, а також активним використанням інформаційних технологій. Зокрема, теорії ситуаційного підходу, теорії управління знаннями, концепції емоційного інтелекту та адаптивного лідерства набули значного поширення. Вони враховують широкий спектр факторів, що мають вплив на ефективність кадрового менеджменту, включаючи індивідуальні особливості робітників, специфіку галузі та зовнішні економічні умови.

Аналітичне вивчення наукових підходів до кадрового менеджменту дозволяє не лише зрозуміти їх еволюцію, але й оцінити їх практичну значущість та можливості застосування в сучасних умовах. У рамках цього підрозділу ми детально розглянемо основні теорії та концепції кадрового менеджменту, їх переваги та обмеження, а також вплив на практику управління кадрами на підприємствах різних галузей. Це дозволить сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан кадрового менеджменту та визначити напрямки його подальшого розвитку.

Персонал є одним з найскладніших об'єктів керування в будь-якій організації, так як, порівняно матеріальними ресурсами виробництва, персонал має здатність ухвалювати рішення та критично оцінювати вимоги, які до нього пред'являються. Працівники також мають індивідуальні інтереси і особливо чутливі до керівних дій, відповідь на які не завжди передбачувана. Кадровий менеджмент сьогодні набуває особливої важливості, оскільки дозволяє вирішувати широкий коло завдань адаптації індивіда до оточуючих

параметричних умов, врахування особистісного фактору в формуванні системи кадрового управління організацією.

На даний час ні в кого не виникає сумнівів, що кадри є найбільш важливим активом підприємства, що забезпечує йому стабільне стан і динаміку розвитку. В той же час, як актив, кадри підприємства володіють наступними особливостями:

1. Вони мають значну динамічність та схильність до змін, тобто кожна людина обов'язково має особисті бажання і цілі, тому будь-які засоби керування ними розглядається через бачення своїх особистих потреб. Отже, працівники здатні уникати спрямовані на них дії, що в свою чергу може вести до отримання протилежних очікуваним результатам управлінської роботи.

2. В кадровому менеджменті тим чи іншим чином приймають участь як усі менеджери організації, так і спеціалісти служб по роботі з кадрами, що може виступати висхідною крапкою для окремих конфліктних ситуації між обумовленими запитами операційної системи, бажаннями менеджерів та рекомендаціями відповідних, профільних фахівців.

3. Як менеджери, так і фахівці служб по роботі з персоналом самі є кадровим складом підприємства, що призводить до збільшення суб'єктивності в координованому управлінні цим ресурсом. Під кадровим складом розглядається повний перелік найнятого кадрового, особового складу та його елементи, які перебувають в формальному штаті організації, традиційно мають назву кадри.

Розглянемо деякі наукові підходи та бачення вчених до трактування сутності поняття «кадровий менеджмент» (табл. 1.1).

Як бачимо з наведеної таблиці 1.1 інформації, дослідники надають різноманітні визначення цього терміну. Узагальнюючи підходи, варто зазначити, що кадровий менеджмент (англ. Human Resource Management) – це сфера знань і практичної функціональності, спрямована на забезпечення організації "якісним" персоналом (спроможним виконувати покладені на нього

робочі функції) та ефективного застосування його потенціалу з урахуванням можливої зацікавленості робітників і самої організації.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «кадровий менеджмент»

Дослідники	Тлумачення терміну
Т. В. Білорус, М. Д. Виноградський	Системно структурований процес відтворення та продуктивного використання всіх працівників організації, спрямований на досягнення конкретно визначеної мети.
О.В. Крушельницька [17]., Д. П. Мельничук.	Систематичний плановий організований вплив через комплекс взаємодіючих організаційних, економічних та соціальних заходів, націлених на формування умов оптимального розвитку та використання кадрових можливостей сили на рівні організації.
Петюх В. М., Ткаченко А. М.	Охоплення ключових принципів і операційних завдань, потрібних суб'єкту керування для досягнення цілей діяльності; економічних та правових норм; функціональної структури управлінських органів; інформації та методів і технічних засобів її обробки.
О. Ф. Морозов, В. О. Гончар	Як частина операційної сфери кадрового менеджменту як базового, структурного механізму організації.
Т. В. Склярук, М. В. Врублевська	Стратегічна функція, що включає розробку кадрової стратегії, підбір працівників відповідно до філософії підприємства, стимулювання колективних зусиль, націлених на його розвиток, мотивація праці з огляду на якості індивідуальної трудової діяльності, зниження трудових витрат і створення сприятливого соціально-психологічного клімату на робочих місцях.

З точки зору статистичних даних, персонал (кадри) характеризується структурою, чисельністю як загалом, так і по окремих групах. За природою виконуваних функцій виробничо-операційні кадри (ВОК) диференціюється за чотирма типами: керівники, спеціалісти, працівники та службовці [17].

Керівники – це співробітники, які займають керівні посади на підприємствах і в їхніх структурних підрозділах (функціональних відділах), а також їхні заступники. Вони поділяються на лінійних, які очолюють окремі підрозділи, і функціональних, які керують спеціалізованими відділами та службами (наприклад, начальник цеху та менеджер кадрового відділу).

Фахівці – це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. До таких включають інженерів, юристів, економістів, бухгалтерів, психологів, консультантів, рахівників, техніків та інших.

Робітники – це співробітники, безпосередньо зайняті виробництвом товарної продукції чи забезпеченням надання послуг, налагодженням та ремонтом, переміщенням (транспортуванням) вантажів та подібними завданнями. До них також належать прибиральниці, господарники, охоронці та ін.. В залежності від характеру участі у операційному процесі, робітники поділяються на основних (які виробляють продукцію) та допоміжних (які обслуговують технологічний процес).

Службовці – це співробітники, які забезпечують підготовку і формування системи документообігу, облік і моніторинг, господарський сервіс [20].

На сьогоднішній день важливо вміти ефективно управляти персоналом на підприємстві, оскільки без належної дисципліни не буде позитивного розвитку.

Отже, кадровий менеджмент – це керівництво людьми в організації, спрямоване на створення умов для максимально ефективного використання їхніх інтелектуальних і фізичних здатностей, покращення якості життя, формування культури трудових відносин, зміна мотивації і одержання від співробітників максимальної можливої ефекту.

На практиці кадровий менеджмент є сукупністю різних методів управлінського впливу на підприємство та умови діяльності співробітників, їхні інтереси і поведінку, формування знань, навиків, вмінь, здатностей, що забезпечують найкращу реалізацію застосування фізичного і творчого потенціалу працівників за для ефективного виконання завдань, які заплановані підприємством.

Управління кадровими ресурсами включає широкий спектр завдань, від найму до звільнення співробітників, і розглядає інформаційне, технічне, нормативно-інструктивне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники відділів кадрової системи організації розв'язують завдання оцінки результативності роботи керівників і спеціалістів, управління, визначення результативності функціонування підрозділів системи менеджменту підприємства, визначення економічної і соціальної ефективності оптимізації менеджменту персоналу, а також проведення аудиту персоналу.

В процесі керування відбувається взаємодія між двома сторонами: об'єктом управління (тим, чим керують) і суб'єктом кадрового управління (тим, хто керує). Дія, що забезпечує управління, може бути визнана результативною та ефективною лише тоді, коли вона сприйнята об'єктом керування; в іншому випадку така дія вважається недієвою. Кадровий менеджмент відображається у реалізації цілеспрямованих заходів на певні його категорії чи окремих співробітників з метою найуспішнішого вирішення завдань, які стоять безпосередньо перед організацією. Ці заходи здійснюються у формі прийняття рішень стосовно персоналу.

Початковим етапом розробки і формування системи управління кадровими можливостями організації є визначення цілей такої системи. Для різних організацій мета системи кадрового менеджменту варіюється в залежності від особливостей діяльності, обсягів продуктивного виробництва, деяких стратегічних завдань тощо.

На сьогодні існує два підходи до диференціації та формулювання цілей кадрового менеджменту:

- 1) згідно з першим підходом, найважливішою метою кадрового менеджменту є максимальне ефективне використання кадрових можливостей організації для забезпечення реалізації її цілей.

2) відповідно до другого підходу, основною метою кадрового менеджменту є мінімізація соціально-економічних затрат, досягнення цілей робітників і колективних цілей підприємства.

Максимальний ефект і висока якість операційного функціонування самої системи кадрового менеджменту досягаються тоді, коли використовується комплексний підхід до методів, як показано на рисунку 1.1. Застосування різноманітних методів дозволяє розглянути об'єкт вдосконалення з усіх аспектів, що допомагає уникнути помилок.

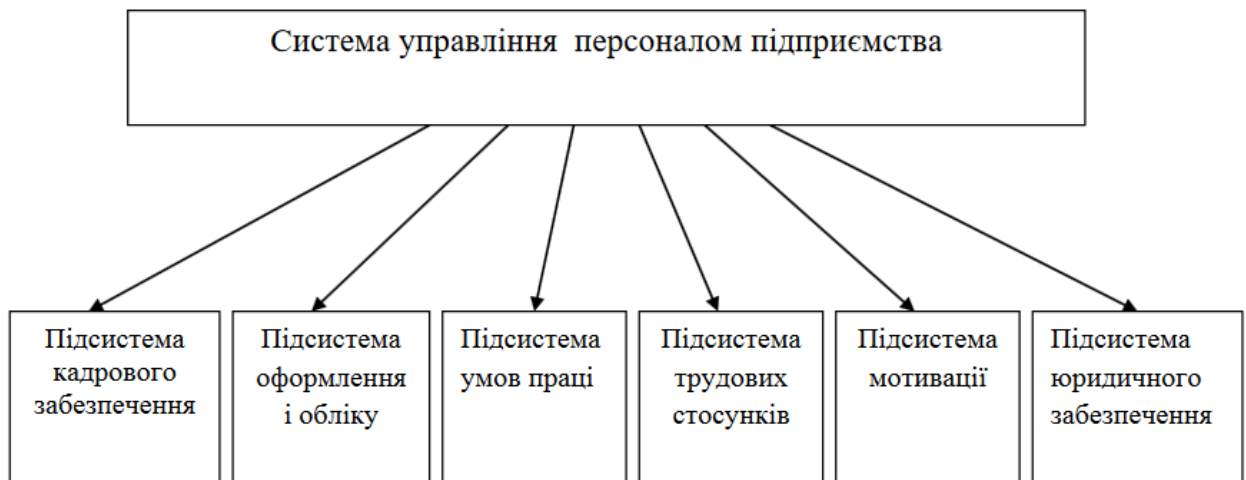


Рис. 1.1. Система кадрового управління організацією

Ця модель демонструє систему управління кадрами як сукупність трьох пар підсистем, які згідно з принципами системного підходу також можуть бути продемонстровані у вигляді окремих систем [12].

Підсистема кадрового забезпечення охоплює заходи, що пов'язані із прогнозуванням, розвитком і оцінюванням кадрів, кадровим регулятивним управлінням, маркетингом кадрів і їх розстановкою. Дана підсистема роль робітника в операційному процесі та професійно-виробничій структурі підприємства. Вона зумовлює відповідний ефект від трудової діяльності.

Підсистема документування та обліку тісно переплітається з супроводженням кадрової документації, статистикою кадрової динаміки, документуванням процедур прийому, звільнення, ротаційних переміщень співробітників, тощо.

Підсистема умов праці є сукупністю складових операційного середовища, що відображається на працездатності, самопочутті працівника, його ставлення до роботи та розвиток його як індивідуальності чи особистості.

Підсистема трудових взаємовідносин – виступає сукупністю лінійних, операційних і неформальних взаємовідносин, що створюють мікроклімат в організації та впливають на ефективність виконання роботи співробітниками.

Підсистема мотивації включає комплекс заходів з управління мотиваційними чинниками, які визначають ставлення персоналу до праці. Підсистема юридичного супроводу відповідає за законність та правила в нормативно-правовій сфері діяльності підприємства [4].

В сучасних реаліях основу кадрового менеджменту складає посилення ролі індивідуального працівника, розуміння його мотиваційних настанов і здатність формувати їх у відповідності до потреб і цілей компанії. Тому потрібно здійснити ретельний аналіз чинників, що враховуються при плануванні кадрового забезпечення і виборі стилю керівництва (рис.1.2).

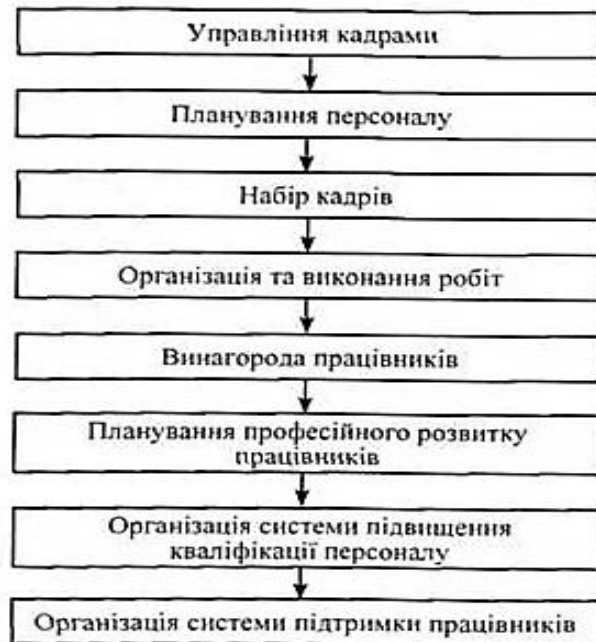


Рис. 1.2. Ключові напрями кадрового менеджменту підприємства

Підбір персоналу - це своєрідний процес відбору співробітників згідно з вимогами та потребами організації (підприємства), у відповідності до її мети і завдань.

Кадри - це головний ресурс організації, що в першу чергу визначає успіх її діяльності.

Відбір кадрів - одна з найважливіших управлінських функцій, яка визначає подальший успіх організації і без якої неможливо реалізувати інші функції управління.

Система підбору та набору керівних, управлінських кадрів і співробітників організації повинна бути прозорою, тобто кожен член суспільства повинен бути забезпечений можливістю брати участь у цьому процесі. При цьому основними і обов'язковими критеріями оцінки мають бути спеціальні знання, навички, вміння, досвід роботи в обраній сфері, а також високі морально-етичні параметри якості.

1.2. Особливості побудови кадрової системи менеджменту у сучасних умовах господарювання

Важливість побудови дієвої системи кадрового менеджменту зумовлена необхідністю оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення високого рівня мотивації співробітників. Сучасні підприємства повинні впроваджувати новітні технології та методи управління кадрами як ресурсом, аби забезпечити їхню конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Сучасні організації стикаються з потребою оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення високого рівня мотивації співробітників. Створення ефективної системи кадрового менеджменту є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації. Впровадження новітніх технологій та методів управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам ефективно використовувати потенціал своїх співробітників і досягати поставлених цілей.

Під час координації та управління виконавчою працею робітників можуть застосовуватись різноманітні підходи, прийоми та методи, засновані на структурованих, системних дослідженнях стану об'єкта впливу (керування), тобто різні способи управління людьми. Методи керівного впливу являють собою набір засобів і прийомів, які використовуються на різних рівнях і в різних підрозділах управління кадрами з метою впливу на персонал та зокрема на окремих працівників для досягнення місії організації та її цілей.

Методи керівного впливу класифікують за характером впливу, способом та напрямом впливу або варіантом врахування інтересів робітників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Диференціація методів керівного впливу кадровими системами менеджменту

Згідно з природою впливу, виділяють ряд методів спрямованого впливу менеджерів на робочу поведінку підпорядкованих осіб: адміністративно-розпорядчі, економічні, політико-правові, соціальні і психологічні, а також технологічні.

Адміністративно-розпорядчі (організаційні) методичні варіанти керівного впливу ґрунтуються на владних, директивних і наказових способах впливу на працівників. Основними засобами такого керування є організаційно-розпорядчі правові акти: накази, розпорядчі написи, інструктивні розпорядження,

специфічні положення, стандарти, регламенти. Адміністративно-розпорядчі методи керування базуються на законодавчих нормах і правилах етики спілкування. Окрім застосування організаційно-розпорядчих документів, ці методи передбачають реалізацію спеціальних процесних дій і заходів, таких як виробничі наради, співбесіди, інструктажі, контрольні перевірки, атестації, та звіти.

Економічні методи керівного впливу засновані на врахуванні і застосуванні економічної зацікавленості – індивідуальної, колективної чи загальногрупової. Ключовими методами економічного керування є плани та розклади здійснення робіт, стандартизовані нормативи, ліміти витрат коштів, калькуляції, вартість, розрахункові кошториси затрат, економічні мотивуючі стимули або санкції. Економічні методи керівного впливу включають широке застосування таких системних управлінських дій як прогнозування, облік, моніторинг, економічні дослідження і аналіз, оцінка кадрів за досягненнями, мотиваційні заходи та варіативне стимулювання.

Політико- правові методи керівного впливу ґрунтуються на диференціюванні, регламентуванні та застосуванні впливу через розмежування прав, обов'язків і безпосередньої відповідальності окремих структурних підрозділів підприємства та визначених, конкретних менеджерів. Вони виходячи з діючих нормативно-правові актів країни та менеджменту установи: закони, постанови, укази, розпорядження, накази, статuti, договори, інструктивні положення про структурні відділи, посадові інструкції та певні регламенти. Політико- правові методи керівного впливу особливо ефективні, коли застосовуються в комбінації з економічними та організаційно-адміністративними.

Комбінація соціальних і психологічних методів керівного впливу базується на врахуванні та розгляді соціальних запитів і інтересів окремих індивідів або їх груп, спираючись на поведінкову психологію працівників в галузевій області виконання спільної роботи. В комплексі соціально-психологічних методів керування є такі ефективні засоби, як наставництво та

виховання, соціальне прогнозування, моральне стимулювання, соціальне страхування та соціальний, пакетний захист кадрів.

Технологічні методи керівного впливу базуються на застосуванні технічної та конструкторської, регламентуючої документації. До них відносять технологічні карти, конструкторські, інструктивні документи, інструкції з використання техніки та інші аналогічні документи [22].

Розвиток та вдосконалення системи кадрового менеджменту є важливим стратегічним напрямом у структурі діяльності кожної організації та засобом забезпечення стійкої та домінуючої конкурентної позиції в умовах запеклої конкурентної боротьби на ринку кадрових ресурсів. Створюючи стратегічний прогноз функціонування для окремої організації та прагнучі досягти успішної і прибуткової позиції на ринку серед конкурентів, необхідно постійно розвиватися та удосконалюватися; треба постійно планувати та утримувати високий рівень кадрового потенціалу; також слід зважати на те, щоб розвиток потенціалу персоналу конкурентів не випереджав наш.

- Крім того, процес створення стратегії менеджменту кадрів доцільно здійснювати з огляду на вплив чинників внутрішньо-операційного середовища, неочікуваних змін та також підсумків аналітичного вивчення сильних та слабких сторін кадрової системи організації. Так як, безпосередньо процес формування і впровадження стратегічного менеджменту кадрів здійснюється в рамках системи загальної стратегії менеджменту, де реалізується весь спектр кадрових функцій, варто виокремити її компоненти – окремі підсистеми:

- кадрове прогнозування (розробка планів і прогнозів щодо якісної та кількісної потреби у співробітниках; вибір методів визначення кількісної потреби в працівниках; створення автоматизованої системи менеджменту кадрами);

- підбір і наймання кадрів (аналіз відповідної, доступної інформації про працівників; створення посадових інструкцій; відбір і оцінка кандидатів; формування та комплектування кваліфікованого штату співробітників);

- профорієнтація й адаптація кадрів (безперервна робота з працівниками; формування відповідних умов для функціонування та розвитку колективу персоналу; ознайомлення з цінностями підприємства);
- оцінка й атестація кадрів (розробка ефективних методик, критеріїв і принципів оцінювання співробітників);
- оцінювання кадрів, організація та проведення атестування; аналіз результатів діяльності працівників);
- консолідація та розвиток можливості кадрових структур (дослідження якісних параметрів керівного персоналу; забезпечення безперервної роботи з новими, молодими фахівцями; формування науково-практичної бази кадрового набору та розміщення ієрархічній системі управлінських кадрів);
- стимулювання кадрового складу (формування результативної системи стимулювання; безперервний моніторинг та аналіз запитів робітників; удосконалення видів матеріальної та моральної мотивації працівників);
- розвиток кадрового складу (формування монітора нової системи для забезпечення навчання та підвищення кваліфікаційних якостей робітників; надання можливостей самореалізації та самовдосконалення працівників);
- управлінський контроль за динамікою змін кадрового складу (формування та реалізація процедур підвищення, пониження переводу та скорочення робітників);
- забезпечення соціальних умов та організаційної культури (забезпечення умов харчування; медичного та соціально-побутового сервісу; формування параметрів корпоративної культури; забезпечення можливостей відпочинку та підтримки здорового типу життя; надання соціальних пакетів забезпечення, страхування, тощо.) [18].

Підвищення якості кадрового менеджменту підприємства сприяє досягненню значних економічних і соціальних результатів. Враховуючи, що не всі ці результати можуть бути виражені в кількісних показниках, важливо оцінювати як кількісні, так і якісні аспекти ефективності керування людськими ресурсами.

Персонал оцінюється за різними критеріями, які можна розділити на дві основні групи. Перша група включає показники, пов'язані з підсумками роботи: продуктивність, професійну майстерність, дотримання термінів, погодинну продуктивність, рівень дефектів, ефективне використання операційного часу роботи, уважність, технологічну дисципліну, ритмічність роботи, частоту помилок і швидкість їх виявлення.

Друга група критеріїв охоплює поведінку на робочому місці. До них відносяться: раціональне використання робочого часу, структура витрат часу на виконання завдань, культура робочого місця, трудова дисципліна, наполегливість та самоконтроль, особиста ініціативність, впевненість, здатність приймати самостійні рішення і підвищувати кваліфікацію, робоче навантаження, передача професійних знань, здатність допомогти та порадити колегам і дбайливе відношення до засобів виробництва.

Для управлінського персоналу розроблені окремі критерії, що враховують специфіку їхньої роботи. Ці критерії включають: професійну кваліфікацію, використання досвіду і навичок, знання, самостійність, ініціативу, здатність до аналізу і пошуку рішень, надійність виконання дорученої роботи, доцільність та спрямованість методів виконання роботи, витривалість, стабільність, орієнтацію на результат і співпрацю [31].

Сучасні методології оцінки ефективності керування трудовими ресурсами враховують багато факторів і потребують інтеграції як індивідуальних, так і групових показників результатів і витрат праці. Правильне визначення чисельника у формулі продуктивності є важливим завданням, при цьому узагальнений знаменник може включати витрати, близькі до сумарних доходів або заробітної плати відповідної категорії персоналу.

Виходячи з наведених тверджень та висновків, нижче систематизовано та за певною структурою наведені існуючі підходи до оцінювання економічної результативності керування різними структурними групами кадрового складу для їх оптимізації та узгодження з сучасними вимогами (табл. 1.2).

Загалом, показники ефективності та результативності праці повинні бути комплексними, щоб надати повну картину продуктивності персоналу. Це

дозволяє підприємствам не тільки точно вимірювати продуктивність, але й робити обґрунтовані висновки щодо керування людськими ресурсами, що сприятиме подальшому вдосконаленню процесів і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Наукові дослідження і практичні підтвердження свідчать про те, що успішне управління персоналом вимірюється як продуктивністю праці співробітників, так і результативністю виконання кадрових функцій.

Таблиця 1.2.

**Підходи до оцінювання економічної результативності керування
кадровим складом**

Сучасні підходи	Форма результативності
Працівники підприємства виступають єдиним колективом, що напряму впливає на виробничі процеси, тому кінцеві виробничі результати слугують індикаторами ефективності управління кадрами.	Економічна
Показники оцінки мають відображати ефективність, якість і складність трудової діяльності.	Організаційна
Ефективність діяльності персоналу значною мірою обумовлена організацією праці, мотивацією, та соціально-психологічним кліматом у колективі, що підкреслює важливість форм і методів роботи з кадрами.	Соціальна
Ефективність системи управління персоналом вимірюється за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства	Спрямована

Робота персоналу завжди інтегрована в процеси виробництва та надання послуг, що відбивається на кінцевих результатах, соціальні активності, економічний розвиток та інші напрями діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність розподілу показників результативності управлінської праці на три основні групи, які відображають різні підходи до оцінювання управління персоналом.

Перший підхід розглядає персонал як єдиного працівника, де основними критеріями ефективності виступають фінансові показники, такі як валовий дохід, виторг, вартість виробництва, рівень рентабельності, операційні затрати на одиницю продукції, обсяги валового виробництва готової продукції, якість товарної продукції, затрати на керівництво підприємством і фондвіддача задіяних основних засобів.

Другий підхід фокусується на оцінці результативності, якості та складності праці. Основними показниками тут є продуктивність праці, співвідношення темпів нарощування трудової продуктивності та оплати праці, частота виробничих травм, втрати робочого часу, фонд оплати праці, середня оплата праці на одного працівника, а також якість праці. Ці показники є ключовими для фінансово-економічного аналізу функціонування підприємства.

Третій підхід підкреслює важливість соціальної ефективності, яка відображається у таких показниках, як плинність кадрів, відповідний рівень трудової дисципліни, структурний склад робітників і службовців та їх співвідношення, надійність кадрової роботи, рівномірність та раціональність завантаження працівників, розрахунок частки трудової участі, соціально-психологічний устрій внутрішньої сфери колективу.

Обрання конкретного підходу для оцінки результативності праці залежить від численних факторів, таких як галузь економіки, розмір підприємства, кількість структурних підрозділів, загальна чисельність працівників, рівень автоматизації та інформатизації, корпоративна культура, планування, моделі мотивації та системи заробітної плати [24].

В наукових працях параметри економічної результативності управління кадрами згруповані за функціями – підбір, адаптація, розміщення, навчання, оцінювання, розвиток кар'єри, кадрове адміністрування, управлінська діяльність. Параметри економічної результативності визначаються як середньозважена величина зроблених оцінок сукупності показників.

Слід також зазначити, що кількість показників і їх склад повинні відповідати цілям та етапам розвитку підприємства. Наприклад, на стадії

зародження компанії пріоритетними є підбір, адаптація і розміщення персоналу. У період зростання основна увага приділяється навчанню та оцінюванню працівників. На етапі зрілості ключовим завданням стає закріплення та утримання висококваліфікованих і вмотивованих працівників, що зміщує акцент на кар'єрний розвиток.

Таким чином, ефективне управління персоналом на кожному етапі життєвого циклу організації потребує відповідних підходів і показників для оцінки його результативності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МТС ЧЕРНЕЧЧИНА»

2.1. Вивчення організаційної устрою та кадрової політики підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «МТС Чернеччина» розташоване на території Чернеччинської сільської ОТГ в Новомосковському районі Дніпропетровської області за 78 км від обласного центру. Найближче знаходиться залізнична станція Бузівка (Личкове), відстань до якої 29 км. Товариство знаходиться на доступній відстані від своїх найбільших покупців-споживачів, так відстань до м'ясокомбінату "Ювілейний" - 70 км, до АЯКС Бузівський елеватор – 30 км.

Товариство з обмеженою відповідальністю «МТС Чернеччина» було засноване в 2005 році на базі КП "МТС". До його територіального складу входять: с. Чернеччина та Мусієнкове Дніпропетровської області.

Товариство знаходиться в центральній частині Степу України в умовах помірно-посушливого клімату. Згідно з багаторічною інформацією та даними агрокліматичного довідника по Дніпропетровській області клімат господарства помірно-теплий з недостатнім та нестійким зволоженням. За багаторічними даними Дніпропетровської метеорологічної спостережної станції температура повітря в середньому за рік дорівнює $+8,4^{\circ}\text{C}$. Найбільш холодними є січень та лютий ($-5 - 7^{\circ}\text{C}$), найбільш теплими - липень та серпень ($+22 - 28^{\circ}\text{C}$).

Характерною особливістю кліматичних умов цього району є надзвичайно мінлива кількість опадів протягом року. Часто трапляється, коли місячний обсяг опадів складає 0,2-5 мм, що практично рівно нулю. Крім того, літні опади можна спостерігати переважно у вигляді короткотермінових, але досить інтенсивних злив, тоді як мала кількість вологи всмоктується в землю, а більша частина зразу ж випаровується чи стікає в низини, посилюючи ерозійні явища

на ґрунтах. В середньому, за останні 25 років на період з 10 квітня по 30 липня приходилося 22 гостро засушливих днів.

Сильні південно-східні вітри (10-20 м/с) викликають зниження врожаїв польових культур. В зимовий час вони супроводжується бурями та заметілями, а влітку суховіями, які висушують верхній ґрунтовий, продуктивний шар землі.

В господарстві домінують темно-каштанові види ґрунтів, іноді при оранці з'являються великі глиби, рельєф господарства складний. Ґрунтовий покрив в основному представлений звичайними, слабо змитими та слабо засоленими чорноземами. Орні землі мають невеликий схил до річки Оріль, що робить їх більш зручними для зрошення, сприяє зменшенню витрат на водовідвідні та дренажні споруди. Глибина залягання ґрунтових вод сягає 20 - 25 м.

Одним з головних активів підприємства є земельні ресурси, що складають основний засіб виробництва. Головна мета товариства полягає в ефективному використанні цих земель з максимізацією їх продуктивності. Земельний фонд підприємства включає як сільськогосподарські, так і несільськогосподарські угіддя. Використання земельних ресурсів є ключовим фактором у характеристиці господарської діяльності підприємства (табл.1.1).

Дані щодо земельного фонду ТОВ "МТС Чернеччина" за період з 2019 по 2023 рік свідчать про відносну стабільність у структурі і загальній площі земель. Протягом цього періоду загальна площа земель залишилася незмінною і становила 3920 гектарів. Незначні зміни в структурі земельних угідь відбулися внаслідок переведення земель з однієї категорії в іншу. Зокрема, площа ріллі зменшилася на 2 гектари через проведення протиерозійних робіт та відведення частини площ під пасовища та лісосмуги.

Незважаючи на стабільність у загальній площі земельного фонду, значних змін зазнали показники землезабезпеченості. Зменшення кількості працівників спричинило збільшення забезпеченості ріллею на одного працівника на 1,4 гектара, що становить 15,45%. Аналогічно, забезпеченість

сільськогосподарськими угіддями на одного працівника зростає на 1,9 гектара або 15,55%.

Таблиця 1.1

Землезабезпеченість, динаміка і структура земельних ресурсів

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 у %до 2019
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	3920	100,0	3920	100,0	3920	100,0	3920	100,0	3920	100,0	100,0
Всього с.-г. угідь	3368	85,92	3368	85,92	3368	85,92	3368	85,92	3368	85,92	100,0
із них:											
- рілля	2523	64,36	2523	64,36	2523	64,36	2521	64,31	2521	64,31	99,92
пасовища	763	19,46	763	19,46	763	19,46	763	19,46	763	19,46	100,0
Багаторічні насадження	82	2,09	82	2,09	82	2,09	82	2,09	82	2,09	100,0
Наявність зрошуваних земель, га	1724	43,98	1724	43,98	1724	43,98	1724	43,98	1724	43,98	100,00
Припадає на одного робітника:											
- угідь	12,2	-	12,71	-	13,11	-	13,58	-	14,15	-	115,5
- ріллі	9,17	-	9,52	-	9,82	-	10,17	-	10,59	-	115,4

Ефективність використання наявних в управлінні земельних ресурсів визначається через систему показників, які включають як натуральні, так і вартісні характеристики. Ці показники відображають рівень виробництва сільськогосподарської продукції та прибутковість від відповідних земельних ділянок. Аналіз цих показників дозволяє оцінити економічну ефективність використання земельних ресурсів, що є важливим для прийняття управлінських рішень та планування подальшої діяльності підприємства.

Таким чином, ТОВ "МТС Чернеччина" продовжує ефективно використовувати свої земельні ресурси, що сприяє стабільному виробництву та підвищенню продуктивності праці, незважаючи на зміни у структурі

земельного фонду та чисельності працівників. Це підтверджується інформативними даними консолідованими та наведеними в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічна ефективність використання землі

Показники	2021		2022		2023		2023 в % до 2021
	всього	на 100 га угідь	всього	на 100 га угідь	всього	на 100 га угідь	
<u>Натуральні, ц</u> зернові та зернобобові	10130	401,5	34430	1365,7	35730	1417,3	352,7
з них:							
- озима пшениця	-	-	22140	878,2	26290	1042,8	-
ячмінь	6900	273,5	7140	283,2	7180	284,8	104,1
Соняшник	3870	153,4	3210	127,3	2420	96,0	62,5
Цукровий буряк	16770	664,7	20660	819,5	19910	789,8	118,7
Молоко	19570	775,7	18440	731,5	18550	735,8	94,8
Приріст живої маси свиней	200	7,9	290	11,5	430	17,1	215,0
<u>Вартісні, тис.грн.</u> Валова продукція	4329	128,5	5133	152,4	6422	190,7	148,4
Товарна продукція	3008	89,3	3611	107,2	4515	134,0	150,1
Валовий дохід	3332	98,9	4156	123,4	4467	132,6	134,1
Прибуток	372	11,0	105	3,1	43	1,3	11,5

Порівнюючи ефективність використання землі в 2019-2023 роках можна зробити висновок, що вона зростає як у відношенні вартісних показників так і по відношенню до більшості натуральних. Значний ріст спостерігається по зерновим культурам. Приріст їх натуральних показників склав 25600 ц. або 252,7%. Дещо збільшилось виробництво цукрового буряка на 3140 ц. або 18,7%. Змінилися і показники виробництва в тваринництві, зокрема на 230 ц. або 115,0% зріс приріст живої маси свиней, натомість як показники виробництва молока знизилась на 1020 ц. або 5,2%.

В вартісних показниках теж відбулися зміни, так на 2093 тис. грн. або 48,4% зростає вартість валової продукції, на 1135 тис. грн. або 34,1% зріс

валової дохід. Але в основному ці зміни відбулись за рахунок деякого росту цін і тому їх ріст не може бути однозначно оцінений позитивно. Це підтверджує і показник прибутку, який за досліджуваний період змінився на 329 тис. грн. або на 88,5%. Основні фонди відіграють ключову роль у матеріально-технічній базі сільськогосподарського підприємства. Вони складають ту частину продуктивних ресурсів, вартість яких поступово переноситься на новостворений продукт протягом кількох виробничих циклів. Цей процес забезпечує поступове повернення вартості основних фондів підприємству в грошовій формі.

Протягом останніх трьох років у господарстві не відбулося зменшення основних фондів. Навпаки, спостерігається тенденція до їхнього збільшення. Цей позитивний приріст свідчить про стабільність і розвиток матеріально-технічної бази підприємства, що є важливим фактором для забезпечення його виробничої діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура основних виробничих фондів

Показники	2021		2022		2023		2023 в % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Основні виробничі фонди сільськогосподарського призначення	20210	75,30	22450	77,12	23730	78,54	117,42
Основні виробничі фонди не сільськогосподарського призначення	3491	13,01	3070	10,55	3382	11,19	96,88
Невиробничі основні фонди	3139	11,70	3590	12,33	3100	10,26	98,76
Всього основних фондів	26840	100,0	29110	100,0	30212	100,0	112,56

Протягом останніх трьох років у господарстві спостерігається зростання вартості основних фондів. На кінець 2023 року їх загальна вартість досягла приблизно 30212 тисяч гривень, що на 12,6% більше, ніж у 2021 році. Це зростання обумовлене не лише поліпшенням добробуту господарства та

придбанням нової техніки і споруд, але й інфляційними процесами та підвищенням цін на основні засоби.

Основні виробничі фонди сільськогосподарського призначення складають найбільшу частку в структурі основних фондів, їх вартість становить 23730 тисяч гривень, що дорівнює 78,5% від загальної вартості. Протягом 2021-2023 років вартість цих фондів збільшилася на 3520 тисяч гривень, або на 17,4%.

У той же час, вартість основних виробничих фондів несільськогосподарського призначення знизилася на 109 тисяч гривень, що становить 3,1%. Це призвело до зниження їх частки в загальній структурі основних фондів до 11,2%.

Невиробничі основні фонди також зазнали зниження, їх вартість зменшилася на 39 тисяч гривень, або на 1,2%. Це може бути частково пояснюватись браком коштів на соціальні потреби.

Збільшення основних фондів дозволяє підприємству не лише підтримувати, але й покращувати свою виробничу інфраструктуру, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Відсутність скорочення основних фондів також вказує на ефективне управління ресурсами та інвестиціями у довгострокові активи.

Загалом, попри інфляційні впливи та зростання цін, господарство змогло наростити вартість своїх основних фондів, що свідчить про його стабільний розвиток та здатність адаптуватися до економічних умов (табл. 2.4)..

Таблиця 2.4

Основні економічні показники підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 в % до 2021
Валова продукція	33239	34402	34776	132,02
Валовий дохід, тис. грн.	33332	34156	34467	134,06
Виробничі затрати-всього, тис. грн.	31328	32133	33421	148,35
Вироблено валової продукції (по собівартості), тис.грн.	33328	35133	34624	148,35

- на одного середньоріч. робітника, тис.грн.	168	207	270	160,71
- на 1 люд.-год., грн.	170,2	200,5	280,2	163,95
Прибуток, тис.грн.	3371,6	3105	3342,6	11,46
- на 1 га с.-г. угідь	1,1	0,31	0,13	11,82
- на одного середньоріч. робітника, тис.грн.	14	4	2	14,29
Рівень рентабельності по господарству, %	23,1	13	10	-13,1 в.п.

Аналіз економічної ефективності використання операційно-виробничих ресурсів надає найповнішу картину рівня виробництва і економічного стану підприємства. Згідно з даними таблиці, показники ефективності виробництва в ТОВ "МТС Чернеччина" за останні роки зазнали змін. Виробництво валової продукції, оцінене у співставних цінах 2016 року, зросло на 1037 тисяч гривень, що становить 32,0% приросту. Однак, водночас спостерігається збільшення виробничих витрат на 2093 тисяч гривень або на 48,4%, що є негативним наслідком зростання цін на матеріали та оплату праці.

Ці тенденції призвели до суттєвого зниження прибутковості підприємства. За останній рік прибутковість зменшилася на 329 тисяч гривень або 88,5% порівняно з 2021 роком. Відповідно, прибуток на один гектар сільськогосподарських угідь знизився на 97 гривень або 88,2%. Також зменшився прибуток у розрахунку на одного середньорічного робітника, що склало зниження на 1,2 тисячі гривень або 85,7%.

Низькі показники результативності діяльності господарства вказують на необхідність змін в управлінні економікою підприємства для підвищення його економічної результативності та стабільності.

Аналізуючи господарську діяльність підприємства, важливо враховувати його спеціалізацію, яка є результатом суспільного розподілу праці. Спеціалізація відображає асортимент продукції, що виробляється в значних обсягах, забезпечуючи науково обґрунтоване розміщення виробництва там, де є найкращі умови для досягнення економії трудових та фінансових ресурсів на одиницю продукції.

Цей підхід передбачає розвиток однієї або декількох основних галузей у виробництві, що сприяє виділенню окремих видів продукції. Визначення спеціалізації господарства здійснюється через частку провідної товарної галузі, яка генерує найбільші доходи від реалізації продукції.

Спеціалізація дозволяє підприємству зосередитися на виробництві продукції, для якої існують найкращі умови, що сприяє підвищенню ефективності операційно-виробничих процесів та зменшенню затрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура товарної продукції товариства

Види продукції	2021		2022		2023		В середньому за 2021-2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Рослинництво	937,3	31,16	1407,6	38,98	1551,9	34,37	1298,9	35,00
Зернові і зернобобові	243	8,08	644,3	17,84	760,5	16,84	549,3	14,80
в тому числі:								
Озима пшениця	67,3	2,24	471,9	13,07	379,1	8,40	306,1	8,25
Кукурудза на зерно	16	0,53	3,1	0,09		0,00	6,4	0,17
Ячмінь	136,1	4,52	154,3	4,27	381,4	8,45	223,9	6,03
Горох	23,6	0,78	15	0,42		0,00	12,9	0,35
Соняшник	306,6	10,19	414,5	11,48	252,2	5,59	324,4	8,74
Тваринництво	1831,6	60,89	2051,4	56,81	2837,4	62,85	2240,1	60,36
М'ясо свиней	239,7	7,97	272,2	7,54	370,2	8,20	294,0	7,92
Інша продукція	239,3	7,96	151,8	4,20	125,5	2,78	172,2	4,64
Разом по підприємству	3007,9	100,00	3610,8	100,00	4514,8	100,00	3711,2	100,00

Основна частка товарної продукції в господарстві складається з зернових і зернобобових культур, а також продукції тваринництва. Це свідчить про зерно-м'ясо-молочний напрямок діяльності підприємства. Серед цих продуктів домінує м'ясо, частка якого зросла на 10,2% з 2021 року по 2023 рік, досягаючи в середньому 20,1%. Це вказує на стійку тенденцію до зростання в цьому сегменті.

У той же час, виробництво насіння соняшнику демонструє спад. Однією з причин є нестабільність цінової політики в олійно-жировій галузі, що призводить до зниження рентабельності вирощування цієї культури.

Рослинництво залишається основною галуззю сільськогосподарського виробництва, оскільки воно постачає продукти харчування для населення, сировину для легкої та харчової промисловості, а також корми для тваринництва. Важливе значення має зернове виробництво, оскільки найбільші площі відведені під зернові культури.

Розглядаючи динаміку структури посівних площ ТОВ «МТС Чернеччина», видно, що у звітному році порівняно з 2021 роком відбулися певні зміни. Зокрема, зросла частка зернових культур, одночасно зменшився відсоток площ під овочами та кормовими культурами.

Ці дані підкреслюють важливість оптимального використання посівних площ та адаптації до змін у ринкових умовах для забезпечення стабільного розвитку господарства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура посівних площ

Культури	2021		2022		2023		2023 в %до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Зернові, всього	450	22,73	885	42,14	1050	44,12	233,33
Озима пшениця	-	0,00	450	21,43	600	25,21	-
Озиме жито	10	0,51	50	2,38	10	0,42	100,00
Ярий ячмінь	300	15,15	300	14,29	300	12,61	100,00
Овес	20	1,01	20	0,95	20	0,84	100,00
Кукурудза на зерно	50	2,53	65	3,10	80	3,36	160,00
Горох	70	3,54		0,00	40	1,68	57,14
Цукровий буряк	70	3,54	80	3,81	100	4,20	142,86
Соняшник	270	13,64	270	12,86	300	12,61	111,11
Овочі, картопля	17	0,86	15	0,71	8	0,34	47,06
Кормові, всього	1173	59,24	850	40,48	922	38,74	78,60
Разом	1980	100,00	2100	100,00	2380	100,00	120,20

У структурі посівних площ підприємства зернові культури займають значну частку – 1050 гектарів, що становить 44,1% від загальної площі. З-поміж зернових, озима пшениця займає найбільшу площу, що дорівнює 600 гектарам або 25,2%. Ця культура демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом останніх років.

Водночас, площа під горох поступово скорочується. Порівняно з 2021 роком, площа під горохом зменшилася на 30 гектарів, що становить 43,9% скорочення.

У господарстві впроваджено сівозміни, розроблені для кожного виробничого підрозділу, що тісно пов'язані зі структурою посівних площ. Структура посівних площ є гнучким елементом системи землеробства, який постійно вдосконалюється для підвищення виробництва сільськогосподарської продукції при зниженні витрат.

Урожайність є ще одним важливим фактором, що впливає на валовий збір культур. Оптимізація посівних площ і сівозмін, а також підвищення урожайності сприяють ефективнішому використанню земельних ресурсів і зростанню продуктивності підприємства.

В сільськогосподарському виробництві при аналізі широко використовують показники продуктивності праці, які називають трудомісткістю, тобто затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Трудомісткість виробництва 1 ц продукції, люд.-годин

Культури	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Озимі зернові	0,24	0,68	-	0,56	0,72	300,0
Ярові зернові	0,47	0,59	0,54	0,49	0,64	136,2
Зернобобові	1,48	1,76	1,93		2,58	174,3
Кукурудза на зерно	1,30	6,1	3,95	1,71	1,4	107,7

Соняшник	1,81	1,27	2,67	1,9	1,43	79,0
Кормові коренеплоди	0,29	0,39	0,55	0,7	7,0	2413,8

У 2023 році трудомісткість виробництва більшості видів продукції зросла порівняно з 2019 роком. Зокрема, для окремих культур цей показник збільшився в 2-3 рази. Особливо значне зростання трудомісткості спостерігалось у виробництві озимих зернових, де витрати праці зросли втричі.

Єдиним винятком із загальної тенденції підвищення трудомісткості став соняшник, для якого показник витрат праці знизився на 0,38 люд.-години, що становить зниження на 21%.

Ці зміни свідчать про загальне зниження продуктивності праці в господарстві для зазначених культур, що негативно впливає на собівартість продукції. Зростання трудомісткості виробництва може призвести до підвищення виробничих витрат і зниження економічної ефективності сільськогосподарського підприємства.

2.2. Аналіз рівня ефективності системи кадрового менеджменту

Для ефективного функціонування та розширення сільськогосподарського виробництва недостатньо мати лише земельні та матеріальні ресурси. Ключовим фактором є наявність та раціональне використання доступних трудових ресурсів, які є основною складовою виробничих сил. Праця робітників виступає вирішальним елементом у створенні матеріальних цінностей.

Трудові ресурси включають не лише працюючих, але й потенційно здатних до праці людей, що робить їх ширшою категорією, ніж робоча сила. У сільському господарстві цей запас складається з фактично зайнятих у виробництві та тих, що проходять професійну підготовку. Це найбільш активний елемент продуктивних сил, який може безмежно зростати за умови

забезпечення відповідних умов, що виражається у підвищенні продуктивності праці.

Для оцінки трудових ресурсів використовуються такі показники, як працевзабезпеченість та коефіцієнт використання робочого часу. Працевзабезпеченість визначається як середньорічна кількість працівників на 100 гектарів сільськогосподарських земельних угідь. Коефіцієнт використання робочого часу показує відношення фактично використаного фонду праці до нормативного.

Щорічний запас робочого часу розраховується за допомогою множення кількості працівників на 275 днів та 7 годин. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити наявність трудових ресурсів та ефективність їхнього використання у сільськогосподарському виробництві, сприяючи підвищенню продуктивності та матеріального благополуччя.

За допомогою вищевказаних показників проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів господарства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Трудові ресурси та їх використання

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 в % до 2021
Середньорічна кількість працівників, чол.	257	248	238	92,6
Ними відпрацьовано за рік, тис люд.-год.	359,8	340,1	353,3	98,2
Відпрацьовано робітником за рік, люд.-год.	1400,0	1371,4	1484,6	106,1
Річний запас робочого часу, тис люд.-год.	494,7	477,4	458,2	92,6
Коефіцієнт використання робочого часу	0,7	0,7	0,8	106,1
Працевзабезпеченість	7,6	7,4	7,1	92,7

Згідно з даними таблиці, чисельність працівників у господарстві зменшується з кожним роком. Станом на 1 січня 2023 року вона знизилася на

19 осіб, що становить 7,24% порівняно з 2021 господарським роком. Відповідно, працевзбезпеченість зменшилася на 7,3%.

Незважаючи на зниження чисельності, відпрацьований робочий час одним працівником за рік зріс на 84,6 люд.-годин, що становить приріст на 6,1%. Це свідчить про раціональніше використання робочого часу, хоча його потенціал ще не повністю реалізований.

Потенційний запас праці становить 458,2 тисячі люд.-годин, а коефіцієнт його використання складає 0,8, що вказує на невикористання трудових ресурсів. Для підвищення результативності їх використання доцільно створювати переробні цехи для продукції тваринництва та рослинництва, що також сприятиме створенню додаткових робочих місць.

Для детальнішого аналізу трудових ресурсів розглянемо їх склад і структуру за період 2021-2023 років. Цей підхід дозволяє виявити основні тенденції та напрями для поліпшення результативності використання кадрового ресурсу в товаристві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад і структура трудових ресурсів

Показники	2021		2022		2023		2023 в % до 2021
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Середньорічна чисельність всього	257	100,0	248	100,0	238	100,0	92,61
в тому числі: працівники зайняті в сільськогосподарському виробництві	181	70,43	212	85,48	189	79,41	104,42
із них:							
Постійні	252	98,05	243	97,98	230	96,64	91,27
Сезонні	5	1,95	5	2,02	8	3,36	160,00
Керівники	11	4,28	10	4,03	10	4,20	90,91
Спеціалісти	19	7,39	17	6,85	15	6,30	78,95

Дані таблиці вказують на загальну тенденцію до зменшення чисельності працівників у господарстві. Однак, всупереч цій тенденції, кількість

працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зростає. Це зумовлено збільшенням кількості сезонних працівників, які залучаються до сільськогосподарських робіт. У 2023 році їх чисельність зросла на 60%, або на 3 особи, порівняно з попередніми роками. Також спостерігається концентрація діяльності господарства на виробництві сільськогосподарської продукції з меншим акцентом на переробку та соціальну сферу.

Кількість спеціалістів за останні роки зменшилась на 4 особи, що становить 21% скорочення, відповідно знизилася їх частка у загальній структурі трудових ресурсів до 6,3% у 2023 році, що підтверджує негативну тенденцію в забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами.

Для детальнішого розгляду варто звернути увагу на характеристику керівників та головних спеціалістів підприємства. Це дозволить зрозуміти, як зміни у чисельності та структурі впливають на загальну ефективність управління та виробничих процесів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз кваліфікації та вікової структури головних фахівців товариства

Посада	Рік народження	Стаж роботи		Освіта
		загальний	в товаристві	
Директор (Душко Ірина Миколаївна)	1970	30	9	Вища
Головний економіст	1986	32	8	Вища
Головний бухгалтер	1971	28	8	Вища
Головний агроном	1972	29	2	Вища
Головний інженер	1970	29	24	Вища
гол. лікар вет. медицини	1987	17	17	Вища
Зав. відділом кадрів	1971	36	20	Сер. спец.

Згідно з даними таблиці, більшість головних спеціалістів мають вищу освіту та значний досвід роботи. Більшість працює в господарстві понад п'ять

років, за винятком головного агронома. Аналіз вікової структури показує, що основну частку спеціалістів складають працівники вікової категорії 46-50 років, які становлять 55,5%. Серед інших вікових груп представлені спеціалісти віком 40-45 років (11,1%), 51-55 років (22,2%), і 61-65 років (11,1%). Спеціалістів у віці 30-40 років і 56-60 років у штаті немає.

На підставі цього аналізу можна зробити висновок про необхідність залучення молодих спеціалістів до роботи для забезпечення спадкоємності та передачі практичних навичок і досвіду від досвідчених працівників до нових кадрів. Це допоможе підтримати стабільність та ефективність господарства в довгостроковій перспективі.

Удосконалення управління персоналом вимагає ретельного аналізу та розрахунку показників, які відображають вплив різних факторів, що сприяють позитивним змінам. Важливо враховувати ті аспекти, що суттєвим чином залежать від діяльності керівництва.

Для вивчення причин і динаміки цих змін використовуються різні статистичні методи. Зокрема, ряди динаміки та їх вирівнювання дозволяють відстежувати тенденції. Факторний аналіз та система індексів допомагають визначити вплив певних факторів на загальні результати. Групування та дисперсійний аналіз дозволяють класифікувати дані та оцінювати варіації всередині груп. Кореляційно-регресійний аналіз допомагає виявити взаємозв'язки поміж змінними.

Ці методи забезпечують комплексний підхід до аналізу, що є необхідним для прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення менеджменту персоналу і досягнення бажаних результатів.

Аналітичне вирівнювання є одним з найбільш ефективних методів для згладжування рядів динаміки, що включає використання рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої виглядає так:

$$U_t = a_0 + a_1 t \quad (2.1)$$

де: U_t - представляє вирівняні значення ряду динаміки,

a_0 - є вирівняним рівнем ряду динаміки для періоду, що передував досліджуваному,

a_1 - вказує середній щорічний приріст або зниження ряду,

t - позначає порядковий номер року.

Рівняння параболи описується наступною формулою:

$$U_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \quad (2.2)$$

де: a_2 - відображає середнє прискорення або сповільнення зростання чи зниження рівня ряду динаміки.

Використання електронних таблиць, таких як Microsoft Excel, дозволяє автоматизувати процес аналітичного вирівнювання, усуваючи необхідність у складних розрахунках параметрів a_0 , a_1 та a_2 . Це значно спрощує аналіз і підвищує точність результатів.

Аналіз результатів аналітичного вирівнювання виробництва валової продукції в ТОВ "МТС Чернеччина" за допомогою рівнянь прямої та параболи показав значну різницю в темпах приросту та спаду показників (рис. 2.1.).

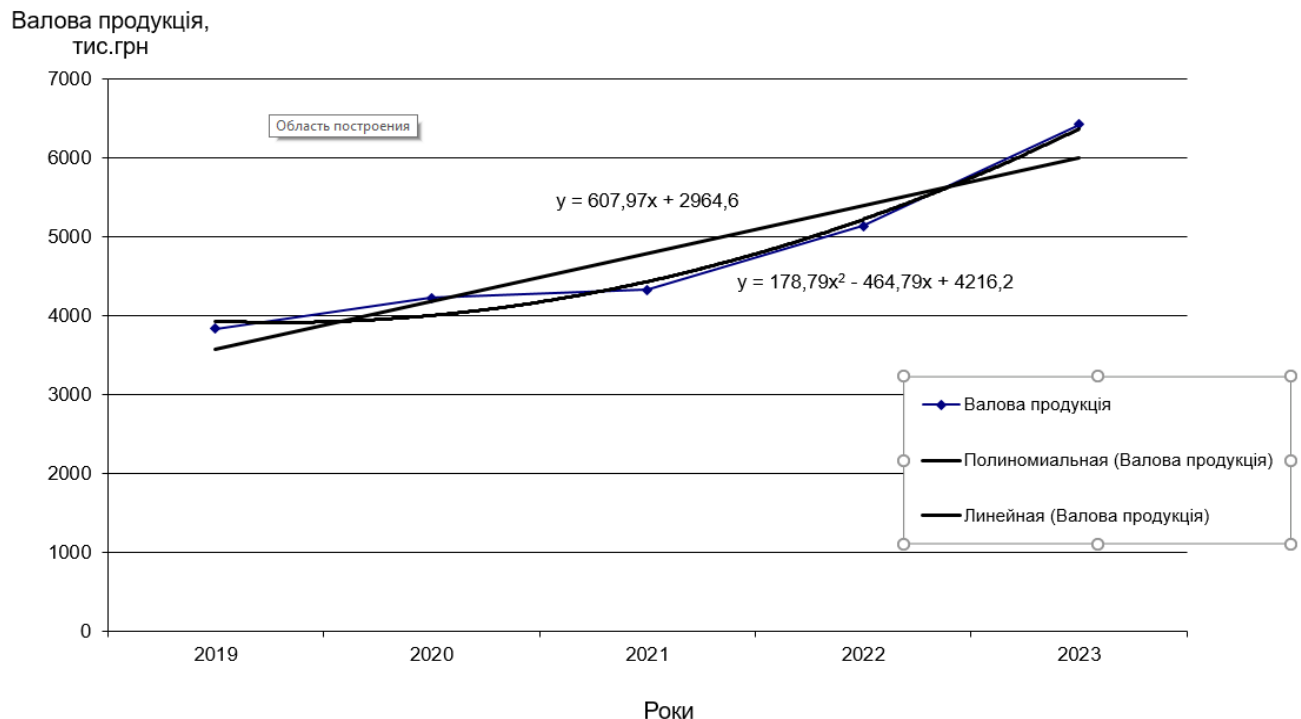


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання валової продукції в ТОВ "МТС Чернеччина"

Згідно з рівнянням прямої, у 2019 році вирівняна валова продукція становила 2964,6 тис. грн., із щорічним приростом у 607,97 тис. грн. Рівняння параболи вказує на те, що у 2019 році цей показник дорівнював 4216,2 тис. грн., і щорічно зростав в середньому на 464,8 тис. грн., з прискоренням у 178,79 тис. грн.

Під час вирівнювання продуктивності праці працівників, рівняння параболи показало щорічне зменшення вирівняної продуктивності праці управлінців на 1890,7 грн., з прискоренням у 834,4 грн. (рис. 2.2.).

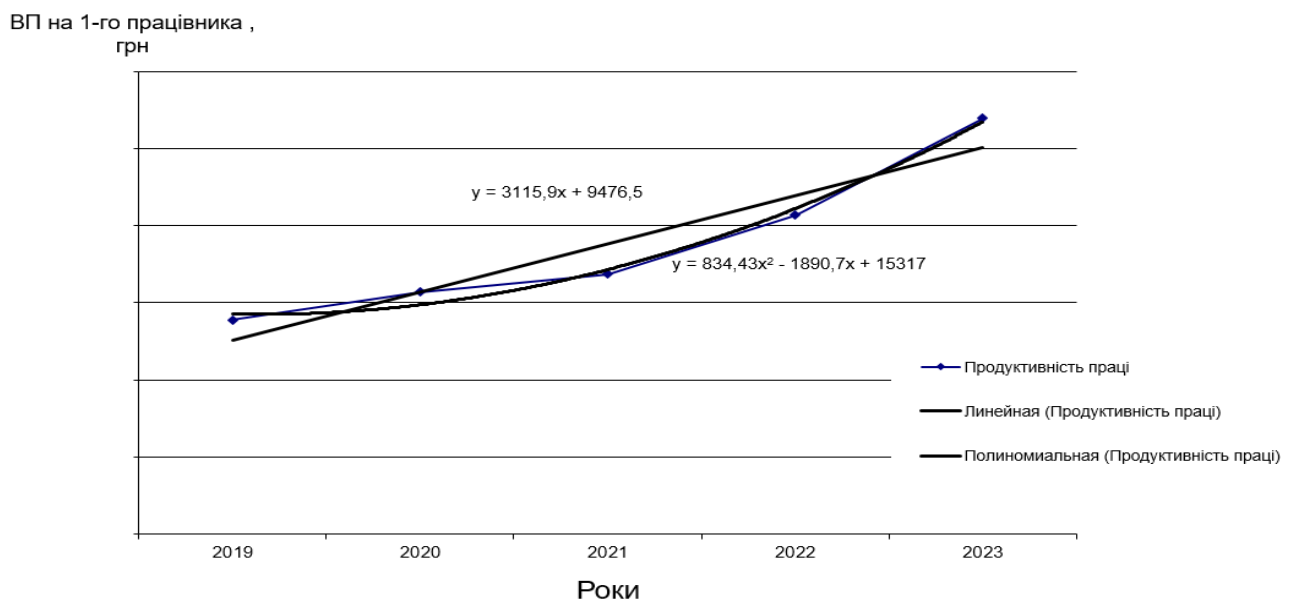


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці робітників

Рівняння прямої, навпаки, демонструє щорічне збільшення продуктивності праці на 3115,9 грн.

Аналізуючи валовий дохід за п'ять років, можна спостерігати тенденцію до його підвищення на 146,4 тис. грн. щорічно згідно з рівнянням прямої. Однак рівняння параболи показує, що валовий дохід щорічно зменшується на 895,89 тис. грн., але це спадання сповільнюється на 173,71 тис. грн. за рік.

Порівняння графіків аналітичного вирівнювання продуктивності праці та валового доходу вказує на пряму залежність між цими двома показниками. Спад продуктивності праці призводить до зменшення валового доходу, як показує поліноміальне вирівнювання.

Для глибшого аналізу впливу продуктивності праці на валовий дохід було проведено кореляційно-регресивний аналіз. Рівняння регресії має вигляд:

$$y=2846,64+53,87x$$

Це рівняння характеризує пряму залежність валового доходу від продуктивності праці працівників. Згідно з результатами, підвищення продуктивності праці призводить до зростання валового доходу.

Коефіцієнт кореляції, що дорівнює 0,7864, свідчить про значний зв'язок між продуктивністю праці та валовим доходом у господарствах району Дніпропетровської області. Це підкреслює важливість підвищення продуктивності праці для забезпечення зростання валового доходу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1: Удосконалення організації кадрового менеджменту підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки результативний кадровий менеджмент є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Високий рівень організації кадрового менеджменту сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку. У цьому розділі буде розглянуто підходи до вдосконалення організації кадрового менеджменту на підприємстві, включаючи методи підбору, оцінки та розвитку персоналу, впровадження інноваційних технологій у управлінські процеси, а також заходи щодо підвищення мотивації і залучення працівників. Особлива увага приділяється аналізу сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та практичним рекомендаціям щодо їх застосування в умовах конкретного підприємства.

Ефективний менеджмент підприємства охоплює кілька ключових аспектів: визначення стратегічних цілей, розробку планів їх реалізації, моніторинг результатів та управління кадрами. Всі ці компоненти тісно пов'язані між собою, і їх слід розглядати як єдину систему. Рішення керівника щодо матеріальних аспектів діяльності також включає завдання мотивування та спрямування працівників на досягнення визначених цілей.

Для кожного підприємства, включаючи ТОВ "МТС Чернеччина", важливо розробити чітку стратегію управління кадрами. Це передбачає планування, набір і відбір персоналу, профорієнтацію, навчання, оцінку та мотивацію працівників. Така система повинна враховувати масштаби, складність та обсяги діяльності підприємства.

У ТОВ "МТС Чернеччина" потреби в кадрах змінюються під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема попиту на товари та послуги,

а також рівня продуктивності праці. Важливо враховувати ці потреби в кількісному та якісному вимірі для забезпечення ефективного виконання завдань.

Проблеми управління персоналом ТОВ "МТС Чернеччина" висвітлені в таблиці 3.1. Виявлені недоліки в системі управління персоналом цього підприємства суттєво впливають на загальну ефективність його діяльності та відображаються на економічних результатах. Ці недоліки створюють необхідність розробки та впровадження конкретних заходів для їх усунення.

Таблиця 3.1

**Виявлені проблеми в системі управління персоналом
ТОВ "МТС Чернеччина"**

№ з/п	Загальні проблеми підприємства	№ з/п	Проблеми кадрової політики
1	Низький рівень професійної майстерності молодих фахівців	А	Відсутність програм наставництва
		Б	Відсутність програм навчання і самонавчання
2	Немає програм професійного розвитку	А	Розподіл обов'язків між кількома відділами (відсутність конкретних відповідальних)
3	Низький рівень задоволеності робітників	А	Недостатня мотивація персоналу
		Б	Брак фінансових ресурсів
		В	Невідповідність соціального пакету потребам працівників
4	Проблеми з делегуванням відповідних повноважень	А	Недосконалість організаційного устрою (структури)
		Б	Недостатність управлінських навичок
5	Проблеми оцінювання кадрів		Формальний підхід до оцінювання
6	Відсутність сучасних технологій в кадровому менеджменті		Невідповідність управління персоналом кадровій стратегії підприємства

Основні проблеми включають недостатнє навчання та розвиток персоналу, відсутність ефективних мотиваційних програм, низький рівень

залученості працівників, а також слабе керівництво та управлінські практики. Такі проблеми призводять до зниження продуктивності праці, високої плинності кадрів, низького рівня задоволеності працівників, а також можуть негативно впливати на репутацію компанії.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити стратегію вдосконалення системи управління персоналом. Вона має включати впровадження програм професійного навчання і розвитку, розробку і реалізацію ефективних мотиваційних заходів, підвищення рівня комунікації між керівництвом та працівниками, а також розвиток лідерських якостей у менеджерів.

Таким чином, оптимізація системи управління персоналом у ТОВ "МТС Чернеччина" сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню економічних показників та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

На ТОВ "МТС Чернеччина" виявлено кілька ключових проблем, що впливають на ефективність управління персоналом. Ці проблеми можна розділити на групи за напрямками, які охоплюють різні аспекти кадрової політики підприємства.

Однією з головних проблем є низький рівень професійної майстерності молодих спеціалістів, що зумовлено відсутністю програм наставництва та навчання. Відсутність систематичного підходу до навчання та тренінгів негативно впливає на розвиток професійних навичок нових працівників.

Крім того, на підприємстві відсутня цілісна система професійного розвитку. Це пов'язано з тим, що відповідальність за цей напрямок розподілена між кількома відділами, що ускладнює координацію та ефективне управління процесом професійного зростання.

Незадоволеність працівників своєю трудовою діяльністю є ще однією значною проблемою. Основні причини цього полягають у низькій мотивації, обмежених фінансових ресурсах та соціальному пакеті, що не відповідає

потребам працівників. Відсутність стимулів для якісної праці призводить до зниження продуктивності та ефективності роботи.

Неефективне делегування повноважень є наслідком недосконалої організаційної структури та браку управлінських навичок серед керівного складу. Це ускладнює оперативне прийняття рішень та знижує загальну ефективність управління.

Оцінка персоналу на підприємстві здійснюється формально, що не дозволяє об'єктивно оцінювати досягнення працівників та розробляти ефективні стимули для їхньої подальшої роботи.

Крім цього, підприємство не використовує сучасні технології в управлінні персоналом. Це призводить до розриву між управлінськими процесами та загальною кадровою стратегією підприємства, що ускладнює досягнення стратегічних цілей і завдань.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ "МТС Чернеччина" необхідно впровадити комплексні заходи, спрямовані на вирішення зазначених проблем, що дозволить підвищити мотивацію працівників, покращити професійний рівень та забезпечити відповідність управлінських процесів загальній стратегії підприємства.

Процес управління кадрами починається з планування, що включає визначення потреб у працівниках, їх кваліфікації та вартості. Незважаючи на спрощеність цього процесу в господарстві, його важливість не можна недооцінювати. Планування слід починати з оцінки наявного персоналу за кількісними та якісними показниками, враховуючи стратегічні цілі підприємства та короткострокові завдання.

Для досягнення ефективності в управлінні персоналом необхідно визначити, скільки і яких працівників знадобиться, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти. Це допоможе забезпечити підприємство необхідними кадрами для реалізації його стратегічних та оперативних цілей.

Перше, з чого слід розпочати планування персоналу в господарстві, – це оцінка вже наявного персоналу. Оцінювання має включати не лише кількісні,

але й якісні показники: скільки працівників зайнято в господарстві, чи достатньо їх буде, чи потрібні спеціалісти вищої кваліфікації. Планування потреби в працівниках має виходити зі стратегічних цілей господарства, таких як впровадження нової продукції, перехід на нову технологію, розширення або скорочення виробництва. Водночас, враховуються й короткострокові завдання, зокрема очікування щодо збуту та збільшення кількості замовлень. Потребу в персоналі слід визначати як кількісно, так і якісно, тобто необхідно проводити аналіз – скільки і яких працівників знадобиться.

Для правильного планування персоналу в ТОВ "МТС Чернеччина" потрібно провести ретельний аналіз, що включає визначення характеру робіт, виконуваних обов'язків, вимог до роботи. Це включає опис робіт із зазначенням цілей, відповідальності, необхідних навичок, взаємозв'язків з іншими роботами та загальних умов праці. Дослідження показало, що керівництво недооцінює необхідність проведення такої підготовчої роботи при пошуку працівників. Однак обґрунтування та опис посад і вимог до кандидатів забезпечують більшу ймовірність знайти потрібного спеціаліста, інформувати кандидатів про роботу та вимоги, що сприяє зверненню відповідних претендентів. Це зменшує час на відсів неподходящих кандидатів та проведення співбесід.

Процес роботи можна розділити на кілька етапів. Перший – опис роботи та визначення вимог до кандидата. Можуть бути залучені працівники господарства, які складуть опис своїх посадових обов'язків, що полегшить визначення незайнятих функцій та відповідних вимог до кандидатів.

Другий етап – складання "Посадової інструкції", яка може включати такі розділи: назву господарства та документа, короткі відомості про господарство, визначення посади, службові відносини, основні обов'язки і відповідальність, зміст роботи, вимоги до результатів, умови праці. Керівництво повинно вирішувати, хто складатиме цей опис, але бажано узгоджувати його з працівником, який працюватиме з кандидатом.

Третій етап – визначення вимог до кандидатів, які можна об'єднати в кілька груп: професійні (освіта, досвід, стаж), особисті якості (ініціативність,

зовнішній вигляд), біографічні (стать, вік, сімейний стан, місце проживання тощо).

Визначення вимог до кандидатів можна систематизувати у вигляді таблиці, що допоможе в подальшому процесі відбору та найму працівників (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Пропоновані критерії відбору кадрового складу в
ТОВ "МТС Чернеччина"**

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

На основі зазначених вимог потрібно підготувати повний набір вимог для конкретної посади. Це дозволить пришвидшити процес відбору кандидатів для підприємства.

Після чіткого визначення кількості, детального опису обов'язків та вимог до кандидатів на ту чи іншу посаду, можна переходити до їх пошуку. Для цього необхідно знайти достатню кількість претендентів, які б відповідали зазначеним вимогам. Важливо залучити 6–8 кандидатів на одне місце, щоб забезпечити відповідність більшості з них поставленим критеріям.

Джерела формування кадрового потенціалу можуть включати внутрішні пошуки у самому господарстві, використання особистих зв'язків, рекомендації знайомих, друзів, родичів та колег по роботі. Також корисними можуть бути об'яви в пресі чи інших друкованих виданнях, по радіо та телебаченню, на спеціальних стендах чи рекламних щитах. Державні та комерційні центри зайнятості, ярмарки вакансій та відбір серед тих, хто сам звернувся на

підприємство, також можуть стати джерелами формування кадрового потенціалу.

Наступним важливим кроком у плануванні персоналу є його відбір. Цей процес є дуже важливим, адже ефективність роботи підприємства залежить від ефективності роботи персоналу. Якщо співробітники не володітимуть необхідними вміннями та навичками, то робота не буде виконуватись належним чином, що негативно позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства. Тому правильний відбір на початковому етапі є критично важливим для успішної діяльності господарства.

У сучасних умовах питання кадрового забезпечення аграрних підприємств і його розвитку стало надзвичайно актуальним через системну кризу та поглиблення процесів депопуляції у сільській місцевості. Ці фактори призвели до погіршення кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління та системою атестації кадрів, яка застосовується в організації у різних модифікаціях. Це необхідний засіб для вивчення якісного складу кадрового потенціалу, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Процес оцінки персоналу передбачає визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Він включає порівняння характеристик людини з професійно-кваліфікаційними параметрами, діловими якостями і результатами праці з відповідними еталонами. Оцінюються не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень і компетенції, але і реалізація цих можливостей в процесі виконання обов'язків і досягнення нормативних показників підприємства.

Проведення оцінки трудових ресурсів дозволяє планувати кар'єру і просування працівників по службі, визначити рівень компетентності спеціалістів, здійснювати перестановку кадрів з урахуванням їх компетенції і потенціалу, отримати психологічний портрет працівників, проводити

ефективний підбір спеціалістів, вивчати міжособистісні відносини і психологічний клімат у колективі, визначити міру задоволення і зацікавленості працівників, розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності.

Підвищення кваліфікації працівників у сучасних умовах є ключовим інструментом для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Основною метою цього процесу є підготовка персоналу до ефективного виконання нових завдань, адаптації до впровадження нових технологій та розвитку управлінських навичок. Підвищення кваліфікації сприяє гнучкості управління, освоєнню нових професій та підвищенню розряду працівників.

Навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, мають на меті розвивати у працівників здатність до самостійного мислення, комплексного вирішення проблем та ефективної роботи в команді. Такі програми можуть включати різноманітні курси: виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, школи передового досвіду та методів праці. Для керівників та спеціалістів навчання проводиться в інститутах на факультетах підвищення кваліфікації при університетах, а також на аналогічних підприємствах або за кордоном.

Цей систематичний підхід до навчання дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої професійні знання та навички, що в свою чергу підвищує загальну ефективність роботи підприємства. Важливими завданнями підвищення кваліфікації є не лише забезпечення високого рівня виконання нових завдань, але й розвиток здатності до інновацій та покращення управлінських процесів.

Ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників, за розрахунками західних спеціалістів, може досягати до 800%. У ТОВ "МТС Чернеччина" постійно проводиться оцінка кадрів та підвищення кваліфікації персоналу за рахунок коштів товариства.

Завдяки покращенню системи формування персоналу, підвищенню мотивації праці співробітників та удосконаленню розвитку персоналу очікується підвищення ефективності бізнесової діяльності ТОВ "МТС Чернеччина", забезпечення ритмічної роботи господарства, полегшення та

зміна характеру праці, скорочення плинності кадрів. Виходячи з необхідних результатів та мінімально можливих витрат праці, а також обмежень бюджету, потрібно здійснити оптимальний вибір заходів та їх обсягів.

3.2. Прогноз результативності заходів з оптимізації управління персоналом

Для оцінки доцільності запропонованих заходів необхідно провести аналіз їх економічної ефективності. Це вимагає використання аналітичних розрахунків, які підтвердять науково-технічну обґрунтованість запропонованих заходів. Важливо забезпечити, щоб ці заходи відповідали сучасним потребам аграрної та економічної сфер, дозволяли оптимально використовувати трудові, матеріальні, фінансові та земельні ресурси підприємства.

Хоча праця керівника не створює матеріальних цінностей безпосередньо, вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації технологічних функцій підприємства. Тому важливо оцінити вплив змін в управлінні кадрами на загальні результати господарської діяльності.

При розрахунку ефективності управління кадрами порівнюється результативність затрат з економічними підсумками, що дозволяє визначити найефективніші варіанти вкладених витрат. Вдосконалення стратегічних аспектів кадрової політики, впровадження маркетингу персоналу та покращення управління діловою кар'єрою співробітників сприятимуть підвищенню ефективності бізнесової діяльності ТОВ "МТС Чернеччина". Це також забезпечить стабільність роботи господарства та зменшення плинності кадрів.

Прогноз економічної ефективності від вдосконалення кадрового менеджменту ґрунтується на розрахунках, проведених у попередніх розділах. Ці розрахунки показують, що інвестиції в розвиток кадрової політики

позитивно вплинуть на економічні показники підприємства, сприяючи його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Для підтвердження ефективності запропонованих удосконалень у діяльності досліджуваного агропідприємства було здійснено трендовий прогноз основних економічних показників. Цей метод дозволяє визначити можливі тенденції розвитку підприємства на основі аналізу історичних даних і проектування їх у майбутнє (рис.3.1).

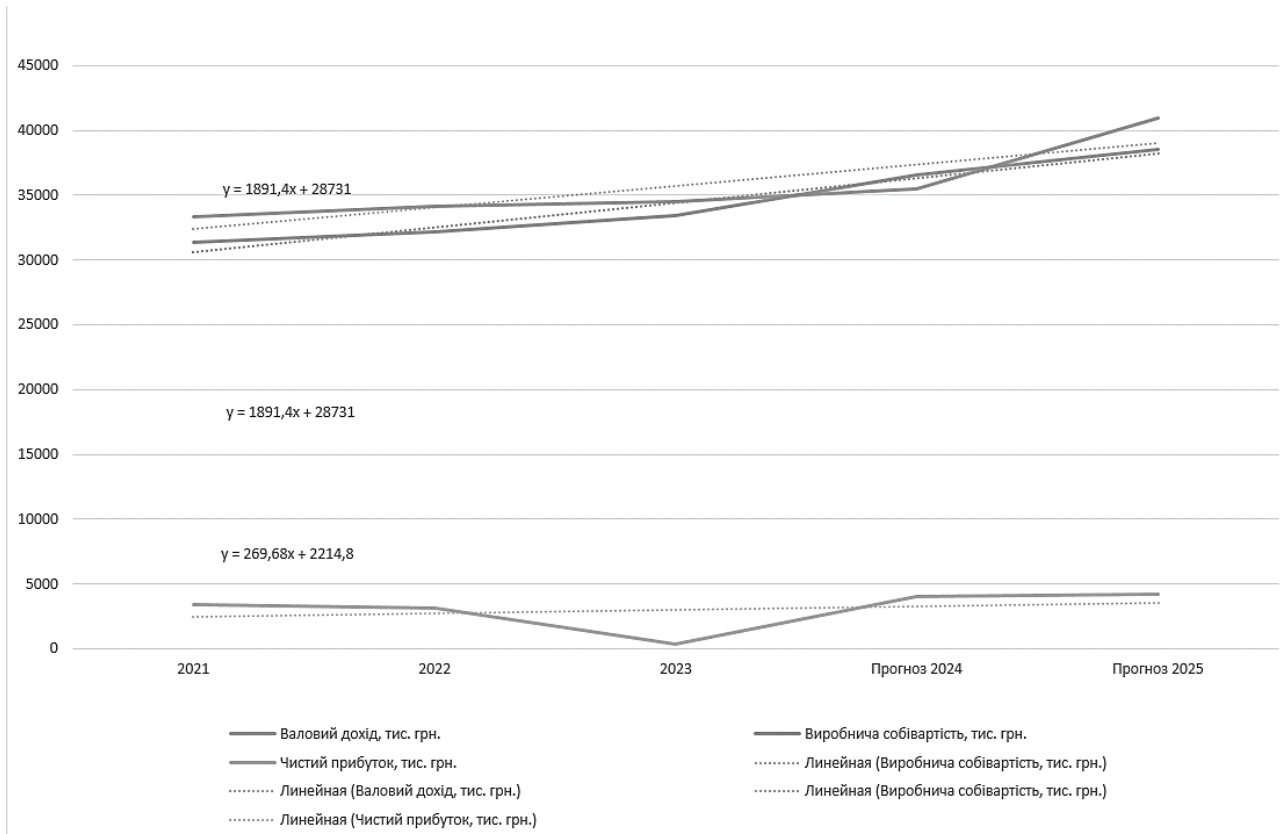


Рис.3.1. Прогноз основних економічних показників на 2024 та 2025 рр.

Трендовий прогноз допомагає оцінити вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності підприємства, такі як продуктивність праці, дохідність, рентабельність та інші важливі економічні параметри. Використовуючи математичні моделі та статистичні методи, було створено прогнозні моделі, які демонструють, як зміняться показники діяльності підприємства у разі впровадження запропонованих удосконалень.

За результатами проведеного трендового прогнозу можна побачити, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню валового доходу підприємства, підвищенню рівня рентабельності та зниженню виробничих витрат. Прогнозні дані також свідчать про покращення продуктивності праці працівників, що є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Трендовий прогноз підтверджує доцільність і ефективність запропонованих удосконалень. Реалізація цих заходів допоможе підприємству адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Розрахункові дані ефективності запропонованих заходів, які спрямовані на удосконалення функцій менеджменту в базовому агропідприємстві, наведено у таблиці 3.3. Ці дані включають економічні оцінки, що дозволяють оцінити доцільність та очікуваний вплив цих заходів на загальну ефективність підприємства.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані показники економічного ефекту від впровадження
рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом
підприємства**

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Валовий дохід, тис. грн.	34467	35482	6489,2	118,8
Виробнича собівартість, тис. грн.	33421	36584	5137,9	115,4
Чистий прибуток, тис. грн.	342,6	4055	902,4	127,0
Дохід на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	1964,0	2341,9	391,5	119,2
- прибутку	592,6	715,5	127,4	120,8
Коефіцієнт рентабельності, %	10,00	11,01	0,7	

Аналіз прогнозних показників для 2025 року демонструє суттєве покращення фінансових результатів ТОВ "МТС Чернеччина" в результаті впровадження заходів щодо удосконалення управління персоналом.

Очікується, що валовий дохід у 2025 році зросте до 35482 тис. грн, що на 6489,2 тис. грн (або на 18,8%) більше порівняно з 2023 роком. Виробнича собівартість також збільшиться на 5137,9 тис. грн, або на 15,4%, досягнувши 36584 тис. грн.

Прогнозується, що чистий прибуток у 2025 році складе 4055 тис. грн, що на 902,4 тис. грн (або на 127,0%) більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про значний потенціал зростання ефективності господарства за рахунок покращення управлінських процесів та оптимізації використання ресурсів.

Дохід на 100 га угідь у 2025 році очікується на рівні 2341,9 тис. грн, що на 391,5 тис. грн (або на 19,2%) більше порівняно з 2023 роком. Також прогнозується зростання доходу від товарної продукції та прибутку на 100 га: дохід зросте на 127,4 тис. грн (або на 20,8%).

Коефіцієнт рентабельності у 2025 році прогнозується на рівні 11,01%, що на 0,7% більше, ніж у 2023 році, коли він складав 10,0%. Це підтверджує доцільність запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом, оскільки сприятиме збільшенню загальної суми прибутку підприємства та покращенню його фінансових показників.

Таким чином, впровадження запропонованих удосконалень у системі менеджменту персоналу ТОВ "МТС Чернеччина" позитивно вплине на фінансові результати підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток та підвищення ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів проведених в роботі теоретико-практичних досліджень з удосконалення кадрового менеджменту в ТОВ "МТС Чернеччина", сформульовано ряд висновків та пропозицій:

1. Сучасна війна Росії проти України суттєво впливає на кадровий менеджмент підприємств, що вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на збереження кадрів, підтримку їхнього морального духу та адаптацію до нових реалій. Військові дії призводять до значних втрат серед працівників, міграції населення, руйнування інфраструктури, що ускладнює забезпечення стабільності в роботі підприємств. В умовах війни особливо важливим стає забезпечення безпеки співробітників, організація їхньої психологічної підтримки, а також збереження виробничих потужностей та технологічних процесів. Керівники повинні розробляти нові стратегії управління людськими ресурсами, які включають забезпечення робочих місць, підтримку мобільності працівників та їхніх сімей, а також адаптацію організаційних структур до нових умов. Важливо також розробляти програми психологічної підтримки для працівників, що допоможе знизити стрес та підвищити моральний дух колективу. Це сприятиме стабілізації роботи підприємства та покращенню продуктивності.

2. Управлінський консалтинг охоплює багатоаспектні процеси, які вимагають значних інтелектуальних і фінансових витрат. В умовах кризи та непередбачуваних ситуацій попит на послуги, спрямовані на зменшення витрат та раціоналізацію операційних процесів, зростає. З плином часу консалтинг управління трансформується в повноцінну і фахову галузь, що часто вимагає великого обсягу витрат як грошових, так і інтелектуальних. В кризових, непередбачуваних умовах вищий попит матимуть послуги команд, націлених на зменшення затрат, раціоналізацію операційних процесів, зростання результативності керівництва, презентацію та трансформацію бізнес-процесів. Управлінський консалтинг стає важливим інструментом для підприємств, що

прагнуть вижити та процвітати в умовах кризи. Ефективний консалтинг дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, оптимізувати витрати, покращити управління ресурсами та забезпечити стабільний розвиток. Зокрема, це включає впровадження новітніх технологій, удосконалення процесів виробництва та збуту, а також розробку нових стратегій розвитку.

3. Формування ефективної системи керівництва кадрами є фінансово затратним та трудомістким процесом, який вимагає максимальної визначеності при побудові довгострокових планів як щодо діяльності в цілому, так і кадрів зокрема. Кадрова система постійно потребує координації та удосконалень. Кожна система, в тому числі і система керування кадрами, є мінливою і постійно вимагає координації та удосконалень. Важливо не лише розробляти стратегії, але й постійно їх оновлювати, враховуючи зміни в ринку праці, економічній ситуації та технологіях. Формування результативної системи керівництва кадрами потребує залучення висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, впровадження новітніх методів мотивації та розвитку персоналу, а також регулярного оцінювання ефективності кадрових програм. Така система дозволяє забезпечити стабільність роботи підприємства, підвищити продуктивність праці та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

4. Аналіз кадрової ситуації в ТОВ "МТС Чернеччина" виявив скорочення чисельності персоналу протягом останніх років, з 30 працівників у 2019 році до 23 у 2023 році. Проте продуктивність праці на підприємстві збільшується, що свідчить про позитивні тенденції. 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. Збільшення продуктивності праці можна пов'язати з впровадженням нових технологій, оптимізацією виробничих процесів, а також підвищенням кваліфікації працівників. Однак, скорочення чисельності персоналу може мати негативні наслідки в довгостроковій перспективі, тому важливо забезпечити

баланс між кількістю працівників та їхньою продуктивністю. Зростання продуктивності праці свідчить про ефективне використання наявних ресурсів і правильний вибір стратегії управління персоналом. Це, в свою чергу, може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

5. Продуктивність праці росте швидшими темпами порівняно з ростом оплати праці, що свідчить про ефективне керівництво кадрами. Однак значна різниця в темпах зростання продуктивності праці та оплати праці вказує на недостатню ефективність мотиваційного механізму. Так, за останні роки продуктивність праці зросла на 27,2 %, тоді як рівень оплати праці збільшився лише на 9%. Така ситуація може призвести до незадоволення працівників, зниження їхньої мотивації та зростання плинності кадрів. Тому необхідно переглянути мотиваційні програми та забезпечити справедливий рівень оплати праці, який би відповідав зусиллям та результатам працівників. Важливо впроваджувати інноваційні методи мотивації, що сприятимуть підвищенню задоволеності працівників та зниженню плинності кадрів. Такі методи можуть включати систему бонусів, премій, додаткових соціальних пільг, програм розвитку та кар'єрного зростання. Впровадження ефективної мотиваційної системи дозволить підвищити продуктивність праці, покращити моральний клімат у колективі та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

6. В процесі аналізу кадрової роботи в ТОВ "МТС Чернеччина" виявлено значний розрив між ефективністю праці персоналу та рівнем її оплати. Це свідчить про неефективність мотиваційного механізму управління, що призводить до високої плинності кадрів. Так, коефіцієнт плинності у 2019 році склав 12,5%, тоді як у 2021 році цей показник зріс до 21,7%.

На підставі зроблених висновків, пропонується реалізувати комплекс заходів для покращення кадрової політики підприємства. Перш за все, слід впровадити програми адаптації нових працівників до корпоративної культури ТОВ "МТС Чернеччина". Це дозволить новачкам швидше інтегруватися в робочий процес та підвищить їх прихильність до підприємства.

Додатково, необхідно розробити та впровадити програми навчання персоналу. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприятиме зростанню продуктивності та, як наслідок, збільшенню доходів та чистого прибутку підприємства.

Ще одним важливим заходом є удосконалення системи оцінки персоналу. Об'єктивна та справедлива оцінка праці стимулюватиме працівників до постійного розвитку та самовдосконалення, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи підприємства.

Загалом, реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ "МТС Чернеччина" значно підвищити ефективність кадрового менеджменту, знизити плинність кадрів, підвищити рівень кваліфікації працівників та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://bitly.ws/3f3Kw> (дата звернення 21.11.2023).
2. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А., Коршевнік Л. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Підручник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content> (дата звернення 21.11.2023).
3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101> (дата звернення 21.11.2023).
4. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проблеми економіки. 2015. № 4. С.195-201. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-195_201.pdf (дата звернення 25.04.2024).
5. Виноградова О. В. Проблемні питання інформаційного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 12/1. С. 38-41. URL: <http://surl.li/gkyhm> (дата звернення 25.04.2024).
6. 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.
7. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна наука. 2013. №6 (44). С. 194–198.

8. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с
10. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
11. 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.
12. 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)
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2012. 397 с.
14. Консалтинг [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>.
15. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом
16. 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.
17. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с.
18. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.
19. 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.

20. Леонтьян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс]/М. А. Леонтьян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
21. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
22. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
23. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.
24. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. Економіка розвитку. 2015. № 1 (73). С. 88-92.
25. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191-200.
26. Мусієнко А.Ю. Пеня В.Д, Рябокінь А.Ю. Удосконалення стратегій управління та прийняття рішень в кадровому менеджменті для підвищення економічної ефективності підприємства. / А.Ю. Мусієнко, В.Д. Пеня, А.Ю. Рябокінь // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 13.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.108-110.
27. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. 2016. – Т. 11. С. 231–235.
28. 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.

29. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
30. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
31. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). С.45-56
32. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
33. 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.
34. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. 2009. № 9 (100). – С. 23–27.
35. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
36. 38. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. 2014. Вип. 27, т.1. С. 30-34.
37. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
38. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

39. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
40. 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
41. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 622-627.
42. Тертична Л. І. Формування людського капі-талу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.
43. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудоіх відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
44. 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>
45. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. Ind. Manag. Data Syst. 2019, 119, 656–675.

ДОДАТКИ

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>	
Множественный R	0,786377306
R-квадрат	0,618389267
Нормированный R-квадрат	0,563873448
Стандартная ошибка	223,5926458
Наблюдения	9

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	567093,19	567093,19	11,34329958	0,011953225
Остаток	7	349955,6988	49993,67126		
Итого	8	917048,8889			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</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	2846,646139	448,7717577	6,343193595	0,000387747	1785,469558	3907,82272	1785,469558	3907,82272
	24,6	53,87222791	3,367981528	0,011953225	16,04910581	91,69535	16,04910581	91,69535

ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

<i>Наблюдение</i>	<i>предсказанное 3328</i>	<i>Остатки</i>	<i>нормированные остатки</i>
1	4155,741277	-201,7412772	-0,964568831
2	4301,196293	165,8037075	0,792743511
3	4441,264085	181,7359149	0,868918853
4	4021,060707	189,9392926	0,908140982
5	3972,575702	-56,57570226	-0,270500712
6	4430,489639	-444,4896395	-2,125201437
7	4791,433566	65,56643353	0,313487349
8	4608,267992	13,73200842	0,065655713
9	4311,970738	86,02926191	0,411324573

ВИВЕДЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ

<i>Перцентиль</i>	<i>3328</i>
5,555555556	3916
16,66666667	3954
27,77777778	3986
38,88888889	4211
50	4398
61,11111111	4467
72,22222222	4622
83,33333333	4623
94,44444444	4857