

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**«Допустити до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ О.П. Величко
« ____ » лютого 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧО-
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Литвиненко О.М.

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Величко О.П.

Дніпро – 2021

Згідно форми № Н-9.01
(затвердженої наказом
Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України № 384
від 29 березня 2012 року)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА

Освітній ступінь - магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

Литвиненко Ользі Миколаївні

1. Тема проекту (роботи) „Управління персоналом в системі виробничо-логістичної діяльності підприємства”

керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 2020 р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) 07 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Річні звіти ФГ „МЮД”. Річні плани економічного і соціального розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

- 1) вивчити теоретичні аспекти процесу менеджменту персоналу;
- 2) дослідити економічний розвиток та ефективність використання кадрового потенціалу в аграрному підприємстві;
- 3) здійснити аналіз економіки, організації управління персоналом та ефективності його використання в аграрному підприємстві;
- 4) розробити шляхи удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Етапи пропонованих морально-психологічних досліджень на підприємстві.
2. Соціограма працівників бухгалтерської служби.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|-----------------------------------|-------------|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Інформаційні системи і технології | | | |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Термін виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|---|--|----------|
| 1. | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт | червень 2020 р. | |
| 2. | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи | липень 2020 р. | |
| 3. | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | серпень 2020 р. | |
| 4. | Розрахунок та написання проектного роз-ділу роботи | вересень-жовтень 2020 р. | |
| 5. | Написання висновків та пропозицій | листопад-грудень 2020 р. | |
| 6. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | січень-лютий 2021 р. | |

Студент-дипломник _____

Керівник проекту _____

РЕФЕРАТ

Тема: „Управління персоналом в системі виробничо-логістичної діяльності підприємства”

Дипломна робота 99 с., 7 рис., 13 табл., 4 додатки, 65 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження і розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом організації в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження став процес формування та використання кадрового потенціалу в аграрному секторі економіки Юр’ївського району Дніпропетровської області. Базовим об’єктом дослідження є система управління персоналом в ФГ „МЮД”.

При виконанні дипломної роботи було використано численні методи досліджень: монографічний, розрахунково-воконструктивний, графічний, метод трендового вирівнювання, кореляційно-регресійного аналізу, анкетування, тестування, спостереження, прогнозування, економіко-математичного моделювання та ін.

Досліджено теоретичні і практичні аспекти менеджменту персоналу в системі аграрного підприємництва. У роботі проведено характеристику кадрового потенціалу аграрних підприємств, обґрунтовано шляхи удосконалення процесу управління персоналом в ФГ „МЮД”.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент. Потенціал. Персонал. Мотивація. Виробництво. Логістика. Удосконалення. Процес.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Менеджмент. Потенциал. Персонал. Мотивация. Производство. Логистика. Совершенствование. Процесс.

KEYWORDS

Management. Potential. Personnel. Motivation. Production. Logistics. Improvements. Process.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| <p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....10</p> | |
| 1.1. Роль та класифікація персоналу в управлінні підприємством..... | 10 |
| 1.2. Оцінка персоналу підприємницької організації..... | 22 |
| 1.3. Мотиваційний механізм у кадровому менеджменті..... | 33 |
| <p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.39</p> | |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства..... | 39 |
| 2.2. Характеристика організації менеджменту та управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства..... | 45 |
| 2.3. Організація управління трудовими ресурсами на підприємстві..... | 56 |
| <p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРЕДОВИЩІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....63</p> | |
| 3.1. Підвищення раціональності і ефективності в системі планування мотиваційних заходів підприємства та його основні напрями..... | 63 |

| | |
|---|----|
| 3.2. Удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом..... | 71 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 85 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 89 |
| ДОДАТКИ..... | 97 |

ВСТУП

Важливими факторами успішного існування і подальшого розвитку підприємства в умовах реформування економічних відносин є можливість управління фінансами підприємства, тобто здатність передбачити витрати, необхідні і достатні для збільшення прибутковості підприємства, що в свою чергу дозволяє збільшити рівень рентабельності, а також персоналом [17, 25, 35].

Сучасне динамічне економічне середовище змушує підприємства вишукувати нові напрями стабілізації та розвитку діяльності, більше уваги приділяти вибору й розробці стратегії управління персоналом.

Основні стратегічні висновки, отримані в результаті проведеного повномасштабного аналізу становища підприємства, повинні містити й основні напрямки подальшого розвитку кадрової політики підприємства.

Кадрових стратегій у підприємства може бути безліч, але всі вони базуються, в основному, на стратегічних альтернативах. Організації часто обирають альтернативу тому, що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії. Дану альтернативу застосовують звичайно в зрілих і стабільних організаціях, а також зі статичною технологією, коли підприємство, в основному, задоволене своїм становищем.

Ця альтернатива також застосовується досить часто. Її можуть дотримуватись керівники, що прагнуть до диверсифікованості свого підприємства, щоб залишити ринки, які перебувають у стагнації.

У стратегічному управлінні персоналом на першому етапі, відповідно до постійних цілей й управлінського обстеження, обирається придатна кадрова стратегія. Тут важливо розробити щонайбільшу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант [21, 34, 42].

На другому етапі ніби корегується, встановлюється адекватність кадрових стратегій цілям організації і з безлічі кадрових стратегій формується загальна.

Третій етап характеризується наповненням загальної стратегії управління персоналом конкретним змістом.

В нових умовах орієнтація на минуле в доборі кадрів такого рівня, методологію їх оцінки та підготовки вже не може бути виправданою. Сьогодні ця проблема потребує якнайвищого вирішення [19, 23, 52].

Проблема концепції нової кадрової політики вже настільки назріла, що недооцінювати, а тим більше змовчувати її далі просто неможливо. Ця проблема, в силу її специфічних особливостей і уявної простоти в методологічному плані розроблена найменш повно і негайно потребує до себе постійної уваги керівників всіх рівнів та широкої громадськості, учбових закладів і в цілому всього суспільства.

Через часті зміни та організаційні перебудови на місцях, відповідність їх керівників в значній мірі ослабла практично через кадровий резерв.

В нових умовах керівники не завжди здатні сприймати ідеї, нові напрямки і підходи в вирішенні господарських проблем. Такий досвід в нових умовах стримує керівника. Нові часи вимагають нових нестандартних підходів, нових людей з досвідом, з зовсім іншим кругозором, з більш високим рівнем професійної підготовки та психології мислення.

Стратегія управління персоналом є загальним планом керування для диверсифікованого підприємства. Основне поняття кадрової стратегії полягає в

тому, як диверсифіковане підприємство утверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств. Кадрова стратегія може включати нарізно-манітніші господарські підрозділи, наприклад, такі, що постійно мають низький прибуток чи знаходяться в непривабливих галузях. Також кадрова стратегія встановлює інвестиційні пріоритети і напрямки трудових ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності [8, 14, 25, 53].

Кадрова стратегія підприємства створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників більш низької ланки.

Успішні кадрові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства. Професіоналізм в основних сферах діяльності відноситься до наукових розробок, досконалості технологічного процесу, виробничих потужностей, продажів і розподілу, обслуговування покупців і до всього, що пов'язане з конкурентною стороною плану виробництва чи маркетингу сервісного обслуговування. Професіоналізм являє собою особливий, специфічний досвід роботи і навички, якими не володіють конкуренти і які вони не можуть придбати за короткий відрізок часу.

Метою роботи було дослідження і розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом організації в сучасних умовах.

В процесі роботи для досягнення мети були поставлені та вирішені такі основних завдання:

- вивчення теоретичних аспектів процесу менеджменту персоналу;
- дослідження економічного розвитку та ефективності використання кадрового потенціалу в сільському господарстві підприємства;
- аналіз економіки, організації управління персоналом та ефективності його використання в аграрному підприємстві;
- розробка шляхів удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційно-методичні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Об'єктом дослідження став процес формування та використання кадрового потенціалу в аграрному секторі економіки Юр'ївського району Дніпропетровської області.

Базовим об'єктом дослідження є система управління персоналом в ФГ „МЮД”.

Інформаційною базою досліджень виступили: річні бухгалтерські звіти сільськогосподарських підприємств Юр'ївського району, річні звіти, дані обліку, фінансова звітність та статут ФГ „МЮД”, наукові праці і літературні джерела з проблем, менеджменту персоналу, економіки підприємства т. ін.

При виконанні дипломної роботи було використано численні загальнонаукові та спеціальні економіко-статистичні, економіко-математичні та соціально-психологічні методи наукових досліджень. Це такі методи як: монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний, метод трендового вирівнювання, кореляційно-регресійного аналізу, анкетування, тестування, спостереження, прогнозування, економіко-математичного моделювання та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Роль та класифікація персоналу в управлінні підприємством

Важливою складовою продуктивних сил, а також основним джерелом динаміки економіки держави загалом та кожного підприємства у тому числі, є люди з їхнім рівнем освіти, здібностей, фахової підготовки, досвіду, майстерності.

Кадрова політика використовує такі поняття для визначення об'єкта управління: «трудові ресурси», «людський фактор», «персонал», «людські ресурси», «робоча сила», «кадри» підприємства.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, тому що визначає особовий склад організації, який працює за наймом та характеризується певними ознаками, основними з яких є [26, 45, 60]:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, які, як правило, оформлюються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Ще одна важлива особливість персоналу організацій – це наявність таких

якісних характеристик, як здібності (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи у певній сфері діяльності); мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба у професійній і особистій самореалізації); якості (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності).

Отже, персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [5, 24, 38, 47, 58].

Поняття «управління персоналом» в управлінській практиці до деякого часу була відсутня, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу (відділ кадрів), але основну частину робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Керівники персоналом - це самостійна група професійних фахівців-менеджерів, головні цілі яких - підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів.

Можна виділити три чинники, що впливають на людей в організації. Перший - ієрархічна структура організації, де основний засіб дії - це відносини влади - підпорядкування. Другий - культура, тобто що виробляються суспільством, організацією або групою людей сумісні цінності, соціальні норми. Третій - ринок, тобто рівноправні відносини, засновані на купівлі-продажу продукції і послуг, відношення власності, рівновазі інтересів продавця і покупця. Ці чинники дії на практиці рідко реалізуються окремо. Якому з них віддається пріоритет, такий і вигляд економічної ситуації в організації [6, 35, 48, 64].

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної платні, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Їх задачами є реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати круг своїх функцій і

від кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів і ін.

Функції управління - це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт. Загальні, або універсальні функції властиві управлінню будь-яким бізнесом або об'єктом. Вони розділяють управлінську діяльність на ряд етапів або видів робіт, що класифікуються по ознаці їх порядку виконання в часі в цілях отримання результату.

Персонал організації характеризується:

- чисельністю;
- структурою;
- професійною придатністю;
- компетентністю.

Чисельність персоналу означає характер, масштабність, складнощі, трудоємність операційних процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну (планову) кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває [26, 45, 62]. Унаслідок розрахунку планової численності персоналу організації формується штатний розклад.

Чисельність працівників протягом часового періоду не є постійною за рахунок її зміни унаслідок наймання та звільнення робітників. Для обліку наявності і руху працівників вводиться поняття середньооблікової, облікової та явочної чисельності персоналу [38, 54, 65].

Персонал об'єктивно пов'язується фактичною обліковою чисельністю. А саме кількістю працівників, які офіційно працюють на підприємстві на даний момент.

До облікової чисельності персоналу на визначену календарну дату включають усіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, які прийняті на роботу строком понад один день. Це відбувається незалежно від того: знаходяться вони на роботі, або у відпустці, або у відрядженні, або звільнені від праці через хворобу чи інші певні причини.

Середньооблікова чисельність протягом певного періоду визначається як сума денної облікової чисельності, яка співвідноситься із кількістю днів періоду розрахунку. Структура персоналу є сукупністю окремих груп, що об'єднані за чіткою ознакою; частка відповідної групи персоналу у загальній чисельності працівників організації (рис. 1.1) [5, 42, 53, 59].



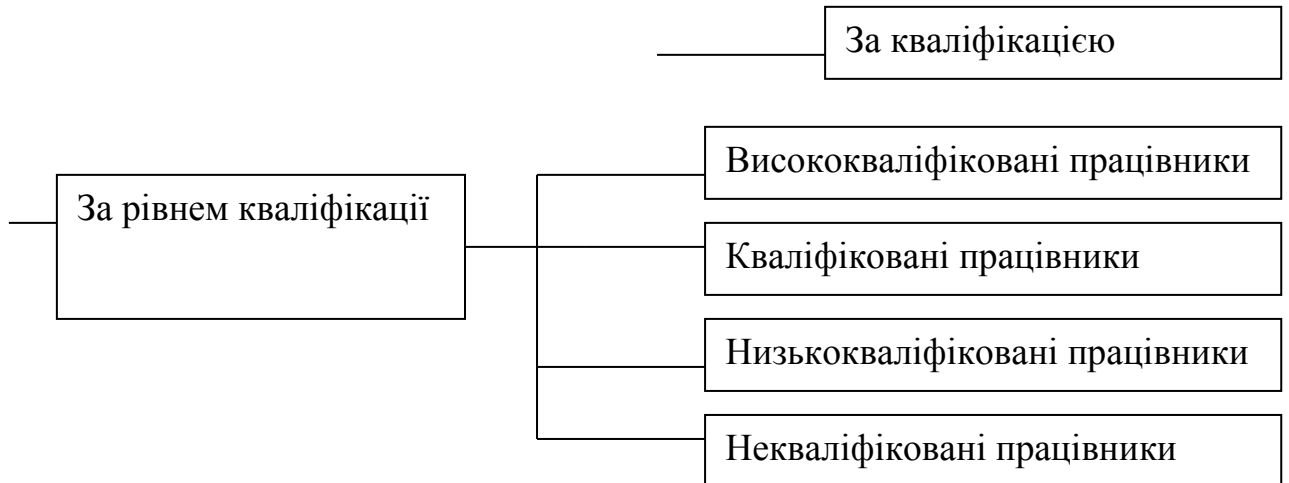


Рис.1.1. Класифікація персоналу [5, 38]

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяє спрощувати працю та здешевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відноситься високопрофесійна майстерність, здатність приймати самостійне рішення знання техніки та організації виробництва. В даний час однією із характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства [29, 54, 63].

Кадровий менеджмент в якості особливого напрямку в теорії та практиці управління бізнесом став формуватися у 60–х роках. Політика в цій галузі формується спеціальними кадровими службами. Без їх участі в сучасному бізнесі фактично не приймається жодне стратегічне рішення.[8, 10, 64].

Кадровий менеджмент – один із головних аспектів довгострокового комерційного успіху в розвитку і глобалізації бізнесу підприємства.

Ніякі наукові, фінансові та інші можливості розвитку бізнесу не спрацьовують, якщо на підприємстві не буде створений „успіхотворчий” клімат людських відносин і якщо персонал підприємства не буде на йти на успіх.

Вироблення цієї проблеми – запорука успішного розвитку бізнесу. Кадри і вирішують все, їх можуть позбавити всього [5, 24, 57].

В усі періоди становлення і розвитку теорії і практики управління врахування в ньому людського фактору завжди було важливою умовою успішного функціонування нашої системи управління [4, 25, 34, 56].

М. Якокка зазначав у своїй автобіографії: „Всі господарські операції можна в кінцевому підсумку звести до визначення трьох словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у Вас немає ніякої команди то з рештою факторів мало що вдасться зробити” [35, 57, 61].

Вирішення проблем підбору, оцінки і висування кадрів – керівників і спеціалістів всіх рівнів – являється найважливішим завданням формування апарату управління [7, 8, 45, 59].

В США, розвинених країнах Європи, Японії ця проблема була усвідомлена значно раніше. Десятиріччя були витрачені в цих країнах на підготовку та формування керівників виробництва, фірм, корпорацій [9, 30, 61].

Як свідчать матеріали досліджень як у нас в країні, так і за кордоном, кадрові питання, в силу їх специфічних особливостей розроблені найменш повно і потребують постійної уваги дослідників [12, 22, 45, 64].

Обумовлюється це, перш за все, тим, що в таких нових умовах з темпом розвитку продуктивних сил роль управління значно підвищується, а завдання його значно ускладнюються. Вже зараз виникає необхідність в пошуку нових шляхів подолання інерції, застарілих стереотипів, встановлених традицій і поглядів на рішення, які склалися в недалекому минулому, рівнів підбору, оцінки і висування кадрів керівників.

Управлінські проблеми, особливо в нових економічних умовах, завжди мають більш широку і менш чітку постанову, причинно–наслідкові зв’язки між компонентами практично неможливо нормалізувати. Таким чином, як відмі-

чають вчені і практики принципово повинні бути змінені самі методологічні і методичні підходи в рішенні кадрових проблем управління в нових економічних умовах [7, 27, 51, 58].

При відсутності чіткої системи кадрової політики на підприємствах часто на ту чи іншу посаду призначають осіб з числа тих, хто знаходився на підступах до неї. При цьому звужувалося коло потенційних здібних і талановитих керівників.

Легко помиляються, роблячи ставку при оцінці кадрів і на досвід керівника, стаж його роботи. Практика свідчить, що часто керівники з таким досвідом нових умовах скоріше всього перебувають в минулому, ніж у теперішньому часі. В нових умовах вони не завжди здатні сприймати нові ідеї, підходи, які виникають в практиці виробництва. Такий досвід стримує керівника, що знижує цього можливості і стратегічні бачення [16, 24, 57].

Має місце і дуже велика плінність серед кадрів керівників. Слід зауважити, що в останні роки просліджується тенденція до її збільшення. Так, декілька років тому вона становила 5 – 8 %, зараз – 24 – 26 % [9, 33, 56].

Дати повну і всебічну оцінку майбутньому керівнику – справа дуже складна і трудомістка. В умовах підприємства вона займає багато часу і обумовлюється, перш за все, тим, що людина, як особистість дуже багатогранна. У неї в однаковій мірі можуть бути закладені як багато численні таланти, так і недоліки [15, 29, 60].

Успіх діяльності керівника залежить від його вміння спиратися на колектив, враховуючи думки та досвід його членів.

За матеріалами соціальних досліджень, які мають бути властиві справжньому керівнику на сучасному етапі, експерти називають насамперед організаторські здібності, потім – професійні знання, вміння працювати з людьми [15, 35, 62].

Сучасний етап переходу до ринкової економіки, розвиток підприємницької діяльності, нестабільність економіки вимагають нової системи менеджменту, адекватної завданням, які необхідно вирішувати.

Менеджмент, як наука, ґрунтується на законах, законо-мірностях, принципах управління – фундаменті її методології.

Мистецтво управління проявляється по різному залежно від характеру ситуації, сукупності суб'єктивних та об'єктивних факторів [11, 19, 53].

Сільськогосподарське підприємство являє собою трудовий колектив працівників, який при з'єднанні робочої сили із засобами виробництва та організації інтересів забезпечує досягнення загальносистемних цілей. Він має складну структуру відносин: техніко–організаційну (основану на технологічному поділу праці); соціально–політичну (за соціальними групами та ін.); соціально–культурну (за світоглядом, ціннісною орієнтацією, потребами й інтересами); соціально–психологічну (за духовною атмосферою, між особистими відносинами). Від мистецтва управління колективами залежить створення таких умов, які б сприяли розвитку техніко–організаційних, соціально–політичних, соціально–культурних і соціально–психологічних відносин. Це потребує наукового підходу до формування колективу та забезпечення його ефективного функціонування. Вирішення даного завдання вимагає глибоких знань з питань психології, соціології, менеджменту, принципів управління колективами тощо [5, 45, 62].

Кадровий менеджмент в якості особливого напрямку в теорії та практиці управління бізнесом став формуватися в 60-х роках. Робота з персоналом перетворилася в одне з основних завдань менеджменту організацій. Політика в цій галузі формується спеціальними кадровими службами. Без їх участі в сучасному бізнесі фактично не приймається жодне стратегічне рішення.

Основні принципи сучасного кадрового менеджменту:

- підтримка балансу інтересів організації та її працівників;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень;
- облік поточних та перспективних потреб організації в персоналі, виходячи з теперішнього положення та перспективи;
- орієнтація на вимоги законодавства про працю [12, 13, 55].

Система кадрового менеджменту складається з двох під-систем:

1. Тактична виконує функції:

- ~ організація найму робочої сили (пошук, співбесіда, тестування і т. ін.);
- ~ організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- ~ організація розподілу, переміщення, звільнення працівників, оцінка спеціалістів;
- ~ поточний облік та планування потреб у кадрах;

2. Стратегічна виконує такі функції:

- ~ масова перекваліфікація кадрів у зв'язку з необхідністю оновлення виробничого апарату та переходу на нові технології;
- ~ залучення працівників до участі у управлінні організацією.

Завдання кадрового менеджменту:

1. Формування адміністративного апарату.

Відбувається на основі всебічного аналізу нормування та планування його чисельності, структури, професійного складу, визначення вимог, якими повинні відповідати різні категорії управлінців.

2. Контроль над персоналом.

Відбувається на основі вивчення впливу кадрового менеджменту на результати роботи підприємства, координація та планування персоналу а інших сфер діяльності персоналу. У завдання контролінгу персоналом входить також підготовка і розповсюдження в межах організації інформації про внутрішні потреби в кадрах підприємства, можливість підвищення або зміни своєї кваліфікації.

3. Кадровий маркетинг.

Це діяльність по залученню висококваліфікованих кадрів із різних джерел.

Це здійснюється кількома засобами:

~ пошуком перспективних студентів, яким надається можливість роботи на підприємстві, допомога у проходженні практики. Підготовці і захисті дипломних робіт;

~ використання інформації держаних та приватних служб зайнятості [9, 19, 54, 62].

Відбір персоналу здійснюється по етапах:

- 1) співбесіда з менеджером по кадрам, який добре знає потреби підприємства у кадрах і має можливість відмовити деяким з претендентів;
- 2) повторна співбесіда з адміністраторами підприємства;
- 3) бесіда з керівником підприємства по телефону, яка допомагає перевірити чи вміє претендент правильно викладати думки і переконувати інших заочно;
- 4) наведення довідок про претендента;
- 5) спілкування з кандидатом у неформальній обстановці;
- 6) бесіда зі спеціалістом вищого класу в даній області діяльності;
- 7) зустріч з психологом і тестування [25, 60].

Робота з підбору і висування кадрів, здатних оволодіти посадою, найбільш успішна тоді, коли вона ведеться комплексно, при обов'язковому обліку даних оцінки, придатних їм якостей.

Підбір кадрів в основному заключається в вивченні необ-хідних якостей претендентів з ціллю виявлення їх готовності до управлінської діяльності. Що стосується висування кадрів, то воно представляє органічне продовження процесу їх підбору, етап реалізації його результатів. На цьому етапі забезпечується цілеспрямований розподіл і перерозподіл апарату управління, згідно вимог часу і складеними обставинами [20, 63].

Добір керівників всіх рівнів, не говорячи вже за керівників сільськогосподарських підприємств, вимагають кропіткої роботи по створенню, як в самому підприємстві, так і на інших рівнях, кадрового резерву, тобто

спирально створеної групи прцівників потенційно здібних до управлінської діяльності і які добре себе зарекомендували у ділі. Нааль, сьогодні такого кадрового резерву практично вже немає, і ніхто ним не займається. А тому, добір кодрі втаких керівників часто-густо провдиться в спільному порядку, без альтернативи, випадкова [4, 27, 65].

Роботу по оновленню кадрів і їх вихованню можна вести тільки при наявності надійного резерву. Резерв кадрів на висування служить реальною основою для підготовки і пере-вірки готовності майбутніх керівників.

Система підготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів передбачає:

- а) навчання перед зайняттям керівної посади;
- б) різні види навчання і підвищення кваліфікації у прцесі роботи;
- в) самостійне навчання, набуття навичок і досвіду керівної роботи.

Нині спеціалістів-аграріїв вищої кваліфікації готують у сільськогосподарських вузах України. Досвід Німеччини, США підтверджує високу ефективність дворівневого навчання, коли протягом 3 років інститут готує спеціаліста до роботи на виробництві а протягом 4,5-5 років університет готує спеці-аліста для дослідницької, викладацької роботи.

Для забезпечення підвищення кваліфікації керівних кадрів в багатьох вузах України відкрито факультети підвищення кваліфікації, мета яких підвищити економічну кваліфікацію керівників підприємств, спеціалістів і дати нпобхідні для їх практичної роботи теоретичні знання з урахуванням передового досвіду, допомогти в оволодінні практичними навичками планування, обліку і аналізу господарської діяльності підприємства.

Проте доводиться стверджувати що, існуюча система роботи з кадрами з одним з найбільшим відсталих елементів системи управління економікою України. Вона характеризується недосконалістю існуючої практики добору, підготовки і використання кадрів, нечіткістю ієрархічної структури посад і принципів матеріального і морального стимулювання робітників, відсутністю ефективного механізму оцінки і просування кадрів [10, 49, 63].

Встановлено також, що за останні 5 років практично ніхто з керівників сільськогосподарських підприємств не підвищував свою кваліфікацію.

В той же час західні спеціалісти по менеджменту вважають, що знань отриманих в вузах достатньо керівнику на перші 3-5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка на курсах підвищення кваліфікації, хоча б короткострокових.

Керівники ведучих американо-американських корпорацій, наприклад, вимагають, щоб кожний керівник їх персоналу, незалежно від посади, яку він обіймає, щорічно підвищував свою кваліфікацію на курсах тривалістю не лише як 40 годин. На перепідготовку і підвищення кваліфікації свого персоналу вони виділяють до 5 % прибутку, без врахувань державних дотацій [4, 44, 58].

Доцільно в вузах почати серйозну підготовку спеціалістів з управління і професійних керівників, як це робиться в Словаччині, Японії. Із студентів відбирають групу для підготовки спеціалістів з проектування і вдосконалення систем управління, а з осіб, що мають вищу освіту готувати сучасних менеджерів на принципово новій основі з урахуванням світової практики. Тривалість навчання менеджерів має становити не менш як 2 роки.

Для підготовки менеджерів на конкурсній основі слід відбирати найбільш підготовлених спеціалістів сільського господарства в віці до 35 років, які мають закінчену вищу освіту і не менш як 3-річний стаж, які виявили на практиці здібність до керівної роботи. Фінансування навчання в зарубіжних країнах переважно здійснюється за рахунок компаній, які направляють слухачів.

Поряд з економічною і головним чином, управлінською підготовкою акцент слід робити на правову підготовку. Предметом спеціального вивчення в основі теорії систем і кооперації, соціологія праці, управління, психологія ділового спілкування, управління внутрішньоторговельними зв'язками, основи комп'ютерної техніки і інформатики, програмування і математичне моделювання.

У програму підготовки кваліфікованих керівників підприємств розвинених країн включається організація і проведення посадового стажування на кращих підприємствах.

Досвід показує, що достатня ресурсна забезпеченість і передова психологія не можуть компенсувати слабку підготовку управлінського персоналу, невміння творчо розв'язувати завдання управління, спираючись на сучасні методи і технічні засоби управління.

Основним у підвищенні кваліфікації повинно бути не відновлення в пам'яті і закріплення пройденого, а збагатчення керівника новими знаннями, сучасними методами і прийомами роботи. Як показує передовий досвід університетів та шкіл підготовки менеджерів, у навчальній роботі з керівними кадрами повинні переважати активні форми навчання: дублювання обов'язків керівників, стажування, обмін досвідом, вибір і всебічне обґрунтування управлінських рішень [1, 24, 57].

1.2. Оцінка персоналу підприємницької організації

У керуванні персоналом важливо знати, які мети можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів впливу, як і через що воно здійснюється.

Арсенал застосованих тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний:

- кадрове планування;
- керування змінами;
- оптимізація чисельності й структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
- вироблення правил прийому, розміщення й звільнення працівників;
- структурування робіт, їхнє нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- керування витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;

- організація праці як засіб створення середовища, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; керування трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінка й контроль діяльності;
- політика винагороди за працю, його високі результати;
- надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
- тарифні угоди між адміністрацією й колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії й т. ін.);
- формування корпоративної культури та ін.

Традиційна система оцінки кадрів керівників не завжди мала чіткі критерії в відношенні ділових якостей і особистих претендентів на керівну посаду. Нахил, головним чином, робився на політичній якості і поширення і без того поширеного переліку, обов'язкових якостей, яких нараховується на сьогоднішній день вже більше 600 і яким на практиці не завжди відповідали.

Такий традиційний підхід при оцінці претендентів на обіймаючу посаду в сучасних умовах вже не можна назвати прийнятими. Прийнятими може бути лише комплексний підхід до оцінки ділових і особистих якостей претендента на посаду керівника. Повинна існувати модель керівника з урахуванням соціального замовлення і посаду, на яку він претендує. Згідно цієї моделі і повинен будуватися комплексний підхід в оцінці майбутніх претендентів.

Для об'єктивності і повноти в такі моделі вводяться різноманітні інтегрованні показники (тести, бали). В цілях підвищення психологічної надійності кадрів управління вводять в модель групу ознак, які вказують на схильність людини до зривів в умовах високого психологічного навантаження і стресових ситуацій. Доцільно вводити в такі моделі важливі показники ділових і особистих якостей як відношення до навацій, почуття передбачення, поведінка в екстримальних умовах [19, 24, 61].

При всій своїй привабливості і принадності такі моделі виходять занадто складними, дорогими і важко реалізуючими в самій практиці оцінки майбутніх

претендентів. Ставиться питання про створення таких моделей за допомогою ПЕОМ на основі кореляційного, регресивного і кластерного аналізів, а також лінійного програмування [7, 20, 65].

Виявлення здібностей претендентів на керівну посаду можна використувати за допомогою методів, експертних оцінок, теорій рішень і ділових ігор. Метод експертних оцінок полягає в тому, що група спеціалістів (експертів) за спеціально розробленою анкетною оцінює наявність і ступінь у працівника, якого вивчають, певних якостей. Оцінку проводять за п'яти-бальною системою, де оцінка 5 балів означає, що якість виявляється постійно; 4 бали – якість виявляється часто; 3 – кількість виявлень і невиявлень якості приблизно однакова; 2 – якість виявляється рідко; 1 – дуже рідко. Після опитування експерти здійснюють математичну обробку оцінок з метою узагальнення незалежних думок. Знайденні дані використовують для порівняльної оцінки кандидатів на висування, для стимулювання працівників, перепідготовки і цілеспрямованої виховної роботи з кадрами [25, 34, 40].

В практиці виробництва в останні роки широке розповсюдження отримали більш прості і менш модельні методи оцінки, підбору і висування кадрів. До них відносять: конкурсну систему заміщення вакантної посади, систему контрактів, введення випробувального терміну, атестація і переатестація, стажування [9, 25].

Також при оцінці кадрів не можна залишити без уваги і такий аспект як мотивація вибору претендентом керівної посади, тобто глибинні причини і мотиви, спонукаючи людину претендувати на ту чи іншу посаду [11, 25].

Удосконалення роботи з керівними кадрами включає прогнозування і планування потреб в них, формування резерву на підготовку, висування і використання ефективних методів вивчення підбору кадрів, оцінки праці, періодичну переатестацію робітників [13, 19, 54].

Підготовку кадрів, а також перепідготовку можна поліпшити за допомогою використання в навчальному процесі ділових ігор, які досить поширені в багатьох країнах. Суть їх полягає в тому, що за допомогою техніки імітується

хід і розвиток виробництва і процес управління. Слухаючи по каналах диспетчерського і загального телефонного зв'язку, усних повідомлень, телеграфної поштової кореспонденції отримують інформацію. Ця інформація дає змогу аналізувати ситуацію на виробництві, приймати рішення, давати обгрунтовані розпорядження щодо координації діяльності підрозділів і регулювати процес виробництва [7, 24].

Методи експертної оцінки, теорії рішень і ділових ігор в сукупності зменшує ризик, пов'язаний з помилками в підборі кадрів управління і в цілому підвищує його результативність. Однак, до кінця проблема оцінки кадрів не вирішується. Всі ці підходи являються умовними, дорогими і потребують великих витрат сил, часу і коштів і не завжди можуть бути використані у практиці виробництва і тим більше зараз в сучасних умовах.

З урахуванням всього викладеного, в практиці виробництва в останні роки широке розповсюдження отримали нові, більш прості і менш модельні методи оцінки, підбору і висування кадрів.

До таких нових напрямлень відносять: конкурсну систему заміщення вакантної посади, систему контрактів, введення випробувального терміну, при заключенні трудових контрактів і договорів виступ претендентів перед колективом зі своїми конкретними програмами по усуненню недоліків чи перспектив розвитку, атестація і переатестація, стажування, формування кадрового резерву [4, 15, 38].

Атестація є ефективною формою роботи з кадрами, яку проводять один раз на 3–5 років. На кожного працівника, який підлягає атестації, складають характеристику, де відображається виробнича діяльність, кваліфікація. Її подають до атестаційної комісії, яка з урахуванням обговоренням результатів роботи і ділових якостей відкритим голосуванням оцінює діяльність працівника. У процесі атестації роблять висновки про дальше використання працівника.

У процесі проведення атестації кадрів поряд з оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня і ділових якостей робітників, складності і результативності їх

праці слід враховувати ефективність практичного застосування економічних знань в організаційних і виробничо-технічних умовах. Атестація, безперечно, важливий і корисий захід. Проте вона не може забезпечити повну об'єктивну інформацію про робітника [17, 22, 56].

Представляє інтерес також проведення анонімного анкетування членів колективу в якому передбачає працювати претендент, оцінка його якостей і діяльності по вертикалі і горизонталі.

Погляд на майбутнього керівника можна істотно розширити, запропонувавши написати на себе характеристику, відмітивши при цьому свої переваги, достоїнства по відношенню до своїх суперників, виділивши недоліки, свої слабкі сторони в діловому і особистому відношеннях. Порівнюючи відомості, викладенні в такій характеристиці, з даними опитування, а також оцінок по вертикалі і горизонталі можна отримати досить чітку і об'єктивну картину про претендента певну посаду [4, 30, 65].

В галузі діяльності майбутнього керівника дуже важливо бачити не тільки прямі показники і критерії, але й непрямі. До таких показників можна віднести плинність кадрів в очолюванному ним колективі, стабільність в цілому колективу і основних показників його діяльності, його морально-психологічний клімат, авторитетність керівника, стиль його роботи, кількість правопорушень в ньому, стан трудової і психологічної дисципліни, ступінь задоволеності працею і самим керівником, умови праці і побуту, кількість нещасних випадків на виробництві, поведінка керівника в сім'ї, що він читає, чим займається в вільний час тощо.

Як показує практика, різні категорії показників колективу по різному сприймають „образ” свого майбутнього керівника.

На основі проведених досліджень і аналізу отриманих даних встановлено, що різні вікові групи людей по-різному сприймають якісні характеристики майбутнього керівника.

Так, молоді люди в віці 20-25 років виділяють такі якості як чесність, справедливість. Респонденти у віці 25-30 років визначаючи якості для

майбутнього керівника назвали діловитість, вміння слухати, принциповість, прагнення „захистити свою справу”. У віці 30-40 років провідне місце в ранжирі ознак належить таким ознакам як професіоналізм, почуття обов’язку і вміння працювати з людьми. Особи у віці 40-50 років однотайно в своїх відповідях відмічають такі якості як організаторські здібності і вміння ладнати з людьми.

Таким чином, вимальовується образ керівника для різних вікових груп в колективі: перш за все це переважно людина, вік якої, національність не грають вирішальної ролі і великим набором особливих якостей, головні з них вміння працювати з людьми, вміння організовувати роботу, авторитетність [10, 26, 45].

Серед багатьох якостей, які характеризують керівника при підборі його на ту чи іншу посаду, важливе значення належить стилю його роботи. Стиль – не що інше як „вираження духу” людини і внутрішній стан його душі. Ще Честерфілд казав, що стиль – одяг думки, а Бюффон стверджував, що стиль – це гама людини.

Виявлено залежність між індивідуальним стилем управління керівників, їх віком і стажем роботи, чіткої кореляційної залежності між цими факторами не виявлено. Вбачається, що керівник, залежно від віку і стажу роботи як би з самого початку вже наділений тим чи іншим стилем.

Відмічено, що серед молодих керівників і осіб з малим стажем роботи більше всього проявляється ліберальний стиль (до 35 років).

Індивідуальний стиль визначається не тільки віком, стажем роботи керівника, скільки іншими ознаками. Головною була належність до того чи іншого типу темпераменту, типу нервової системи, і характеру. Коефіцієнт кореляції між цими факторами і індивідуальним стилем був найбільш значним і знаходився в межах 0,637 – 0,718.

Таким чином, тип темпераменту і нервової системи, а також характер людини являється найбільш стійкими і надійними ознаками прогнозування індивідуального стилю роботи. Інші 30–40 % ознак, які формують індивідуальний стиль визначаються іншими обставинами, із яких виділяють наступні:

- традиційно – стверджений стиль керівництва вищестоячих органів і керівників (авторитарний). Часто такому стилю наслідують не тільки початківці, але й навіть досвідчені керівники;
- постійне перевантаження керівника і практично постійна його робота в умовах дефіцитів (часу, засобів);
- часте попадання керівника в стресовий стан, часте виникнення екстремальних і конфліктних ситуацій, що спонукає в роботі з людьми перейти до авторитарних методів;
- недостатня в ряді випадків кваліфікація кадрів спеціалістів спонукає керівника брати рішення всіх питань на себе.

Найбільш стійкими високі показники були у керівників з демократичним і змішаним стилем управління, які на 25–30 % вище, ніж у керівників з іншим стилем.

Однією з найбільш важливих передумов високоєфективної роботи підприємства є стабільність кадрів усіх рівнів. Найбільш високий коефіцієнт стабільності кадрів має місце в підприємстві, яке очолює керівник з демократичним і змішаним стилем управління.

Несприятливий вплив на мікроклімат в трудових колективах виявлено і при ліберальному стилі управління. Невтручання керівника – ліберала у справи колективу призводить до зниження коефіцієнта згуртованості, збільшенню числа конфліктів [10, 25, 45].

Правильне уявлення відносно вимог, які висуваються керівнику, самі по собі ще не вирішують проблеми відбору людей, здатних здійснювати ефективне управління. Однак, оцінка якостей та підбір керівників є одним із самих складних аспектів управлінської діяльності. Практика свідчить, що потрібно своєчасно розпізнавати типологічні характеристики керівних кадрів.

В практиці виробництва в останні роки широке розповсюдження отримали більш прості і менш модельні методи оцінки, підбору і висування кадрів. До них відносять: конкурсну систему заміщення вакантної посади, систему

контрактів, введення випробувального терміну, атестація і переатестація, стажування [9, 25].

Також при оцінці кадрів не можна залишити без уваги і такий аспект як мотивація вибору претендентом керівної посади, тобто глибинні причини і мотиви, спонукаючи людину претендувати на ту чи іншу посаду [11, 45].

Традиційна система оцінки кадрів керівників не завжди мала чіткі критерії в відношенні ділових якостей і особистих претендентів на керівну посаду. Нахил, головним чином, робився на політичній якості і поширення і без того поширеного переліку, обов'язкових якостей, яких нараховується на сьогоднішній день вже більше 600 і яким на практиці не завжди відповідали.

Такий традиційний підхід при оцінці претендентів на обіймаючу посаду в сучасних умовах вже не можна назвати прийнятими. Прийнятими може бути лише комплексний підхід до оцінки ділових і особистих якостей претендента на посаду керівника. Повинна існувати модель керівника з урахуванням соціального замовлення і посаду, на яку він претендує. Згідно цієї моделі і повинен будуватися комплексний підхід в оцінці майбутніх претендентів.

Для об'єктивності і повноти в такі моделі вводяться різноманітні інтегрованні показники (тести, бали). В цілях підвищення психологічної надійності кадрів управління вводять в модель групу ознак, які вказують на схильність людини до зривів в умовах високого психологічного навантаження і стресових ситуацій. Доцільно вводити в такі моделі важливі показники ділових і особистих якостей як відношення до навацій, почуття передбачення, поведінка в екстримальних умовах [19, 24].

При всій своїй привабливості і принадності такі моделі виходять занадто складними, дорогими і важко реалізуючими в самій практиці оцінки майбутніх претендентів. Ставиться питання про створення таких моделей за допомогою ПЕОМ на основі кореляційного, регресивного і кластерного аналізів, а також лінійного програмування [7, 40].

Виявлення здібностей претендентів на керівну посаду можна використувати за допомогою методів, експертних оцінок, теорій рішень і ділових ігор.

Підготовку кадрів, а також перепідготовку можна поліпшити за допомогою використання в навчальному процесі ділових ігор, які досить поширені в багатьох країнах. Суть їх полягає в тому, що за допомогою техніки імітується хід і розвиток виробництва і процес управління. Слухаючи по каналам диспетчерського і загального телефонного зв'язку, усних повідомлень, телеграфної поштової кореспонденції отримують інформацію. Ця інформація дає змогу аналізувати ситуацію на виробництві, приймати рішення, давати обгрунтовані розпорядження щодо координації діяльності підрозділів і регулювати процес виробництва [7, 44].

Методи експертної оцінки, теорії рішень і ділових ігор в сукупності зменшує ризик, пов'язаний з помилками в підборі кадрів управління і в цілому підвищує його результативність. Однак, до кінця проблема оцінки кадрів не вирішується. Всі ці підходи являються умовними, дорогими і потребують великих витрат сил, часу і коштів і не завжди можуть бути використані у практиці виробництва і тим більше зараз в сучасних умовах.

З урахуванням всього викладеного, в практиці виробництва в останні роки широке розповсюдження отримали нові, більш прості і менш модельні методи оцінки, підбору і висування кадрів.

До таких нових напрямлень відносять: конкурсну систему заміщення вакантної посади, систему контрактів, введення випробувального терміну, при заключенні трудових контрактів і договорів виступ претендентів перед колективом зі своїми конкретними програмами по усуненню недоліків чи перспектив розвитку, атестація і переатестація, стажування, формування кадрового резерву [4, 15].

Представляє інтерес також проведення анонімного анкетування членів колективу в якому передбачає працювати претендент, оцінка його якостей і діяльності по вертикалі і горизонталі.

Погляд на майбутнього керівника можна істотно розширити, запропонувавши написати на себе характеристику, відмітивши при цьому свої переваги, достоїнства по відношенню до своїх суперників, виділивши недоліки, свої

слабкі сторони в діловому і особистому відношеннях. Порівнюючи відомості, викладенні в такій характеристиці, з даними опитування, а також оцінок по вертикалі і горизонталі можна отримати досить чітку і об'єктивну картину про претендента певну посаду [4, 40].

В галузі діяльності майбутнього керівника дуже важливо бачити не тільки прямі показники і критерії, але й непрямі. До таких показників можна віднести плінність кадрів в очолюванному ним колективі, стабільність в цілому колективу і основних показників його діяльності, його морально-психологічний клімат, авторитетність керівника, стиль його роботи, кількість правопорушень в ньому, стан трудової і психологічної дисципліни, ступінь задоволеності працею і самим керівником, умови праці і побуту, кількість нещасних випадків на виробництві, поведінка керівника в сім'ї, що він читає, чим займається в вільний час тощо.

Як показує практика, різні категорії показників колективу по різному сприймають „образ” свого майбутнього керівника.

На основі проведених досліджень і аналізу отриманих даних встановлено, що різні вікові групи людей по-різному сприймають якісні характеристики майбутнього керівника.

Так, молоді люди в віці 20–25 років виділяють такі якості як чесність, справедливість. Респонденти у віці 25–30 років визначаючи якості для майбутнього керівника назвали діловитість, вміння слухати, принциповість, прагнення „захистити свою справу”. У віці 30–40 років провідне місце в ранжирі ознак належить таким ознакам як професіоналізм, почуття обов'язку і вміння працювати з людьми. Особи у віці 40–50 років одностайно в своїх відповідях відмічають такі якості як організаторські здібності і вміння ладнати з людьми.

Таким чином, вимальовується образ керівника для різних вікових груп в колективі: перш за все це переважно людина, вік якої, національність не грають вирішальної ролі і великим набором особливих якостей, головні з них вміння працювати з людьми, вміння організувати роботу, авторитетність [10, 26].

Серед багатьох якостей, які характеризують керівника при підборі його на ту чи іншу посаду, важливе значення належить стилю його роботи. Стиль – не що інше як „вираження духу” людини і внутрішній стан його душі. Ще Честерфілд казав, що стиль – одяг думки, а Бюффон стверджував, що стиль – це гама людини.

Виявлено залежність між індивідуальним стилем управління керівників, їх віком і стажем роботи, чіткої кореляційної залежності між цими факторами не виявлено. Вбачається, що керівник, залежно від віку і стажу роботи як би з самого початку вже наділений тим чи іншим стилем.

Відмічено, що серед молодих керівників і осіб з малим стажем роботи більше всього проявляється ліберальний стиль (до 35 років).

Індивідуальний стиль визначається не тільки віком, стажем роботи керівника, скільки іншими ознаками. Головною була належність до того чи іншого типу темпераменту, типу нервової системи, і характеру. Коефіцієнт кореляції між цими факторами і індивідуальним стилем був найбільш значним і знаходився в межах 0,637 – 0,718.

Таким чином, тип темпераменту і нервової системи, а також характер людини являється найбільш стійкими і надійними ознаками прогнозування індивідуального стилю роботи. Інші 30–40 % ознак, які формують індивідуальний стиль визначаються іншими обставинами, із яких виділяють наступні:

- традиційно – стверджений стиль керівництва вищестоячих органів і керівників (авторитарний). Часто такому стилю наслідують не тільки початківці, але й навіть досвідчені керівники;
- постійне перевантаження керівника і практично постійна його робота в умовах дефіцитів (часу, засобів);
- часте попадання керівника в стресовий стан, часте виникнення екстремальних і конфліктних ситуацій, що спонукає в роботі з людьми перейти до авторитарних методів;
- недостатня в ряді випадків кваліфікація кадрів спеціалістів спонукає керівника брати рішення всіх питань на себе.

Найбільш стійкими високі показники були у керівників з демократичним і змішаним стилем управління, які на 25–30 % вище, ніж у керівників з іншим стилем.

Однією з найбільш важливих передумов високоефективної роботи підприємства є стабільність кадрів усіх рівнів. Найбільш високий коефіцієнт стабільності кадрів має місце в підприємстві, яке очолює керівник з демократичним і змішаним стилем управління.

Несприятливий вплив на мікроклімат в трудових колективах виявлено і при ліберальному стилі управління. Невтручання керівника – ліберала у справи колективу призводить до зниження коефіцієнта згуртованості, збільшенню числа конфліктів [10, 45, 56].

Правильне уявлення відносно вимог, які висуваються керівнику, самі по собі ще не вирішують проблеми відбору людей, здатних здійснювати ефективно управління. Однак, оцінка якостей та підбір керівників є одним із самих складних аспектів управлінської діяльності. Практика свідчить, що потрібно своєчасно розпізнавати типологічні характеристики керівних кадрів.

1.3. Мотиваційний механізм у кадровому менеджменті

Кожна організація формує свою, адаптовану до умов мікросередовища систему винагород, яка надає можливості ефективно керувати вибором поведінки окремих груп персоналу. Одним із варіантів системи винагороди може бути використання програми партисипативного управління [10, 23, 34].

Таким чином, головне, щоб система мотивації праці забезпечувала співвідношення між зробленим та отриманим. Особливо це проявляється в нестабільних економічних умовах господарювання, коли одні цінності, потреби замінюються на інші. В цьому складність врахування і вибору найбільш вагомих для певного колективу, конкретного його працівника, мотиваторів трудової діяльності. З врахуванням цього керівник повинен володіти широким

спектром стимулів і вміти використати їх для спонукання своїх працівників до ефективної праці, які б врахували у найбільшій мірі їх фізіологічні та психологічні потреби.

Враховуючи сучасні досить нестабільні економічні умови господарювання, керівник повинен володіти широким спектром мотиваційних заходів і вміти їх використовувати для спонукання своїх працівників до ефективної праці, які б враховували у найбільшій мірі їх фізіологічні та психологічні потреби.

У літературі є багато визначень мотивації та мотивів, використовується велика кількість термінів для вираження головного в мотивації: процесу, який відбувається в середині людини, що спрямовує її поведінку і визначає її вибір, або спонукає людину поводитися в конкретній ситуації певним чином. Розуміючи процес мотивації ми можемо значно краще зрозуміти себе і пояснити поведінку людей, з якими ми спілкуємося у різних ситуаціях.

Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення макси-мальної віддачі від працівників на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. В менеджменті мотивація розглядається перш за все як фактор підвищення продуктивності праці робітників.

Встановлено, що структура трудової мотивації складається протягом усього життя людини і віддзеркалює особливості її соціалізації. Загальне мотиваційне ядро, на якому ґрунтується трудова діяльність, містить мотиви забезпечення (матеріальна зацікавленість, орієнтація на заробіток), мотиви покликання (намагання реалізувати в трудовій діяльності свої професійні можливості, уміння), і мотиви престижу (діяльність на користь громади, реалізація соціальної ролі, досягнення певного статусу в міжособових відносинах, самореалізація) [8, 25, 34].

Мотиваційне ядро має певну ієрархічну структуру, яка змінюється в процесі трудової діяльності. Вона визначається змістом конкретної трудової

ситуації. Трудові ситуації можуть бути найрізноманітнішими: вибір фаху або місця роботи; повсякденна праця за вибраним фахом та ін.

Мотивація, стимулювання співробітників - найважливіша управлінська функція керівника. Процес мотивації починається з якої-небудь незадоволеної потреби. Потім визначається мета, що припускає, що для задоволення потреби потрібен якийсь напрямок дій, за допомогою яких може бути досягнута мета й початися задоволення потреби як представлено на рис. 1.2.

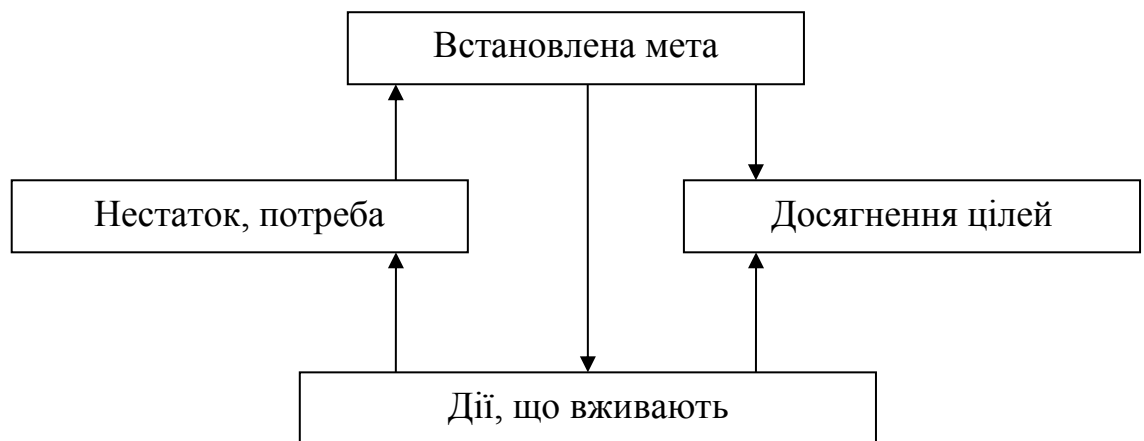


Рис. 1.2. Процес мотивації) [14]

Протягом еволюції управління сформувалася обґрунтована системна теорія мотивування, що є базисом для розпрацювання практичних механізмів стимулювання працівників підприємства (рис. 1.3) [14, 22, 24].

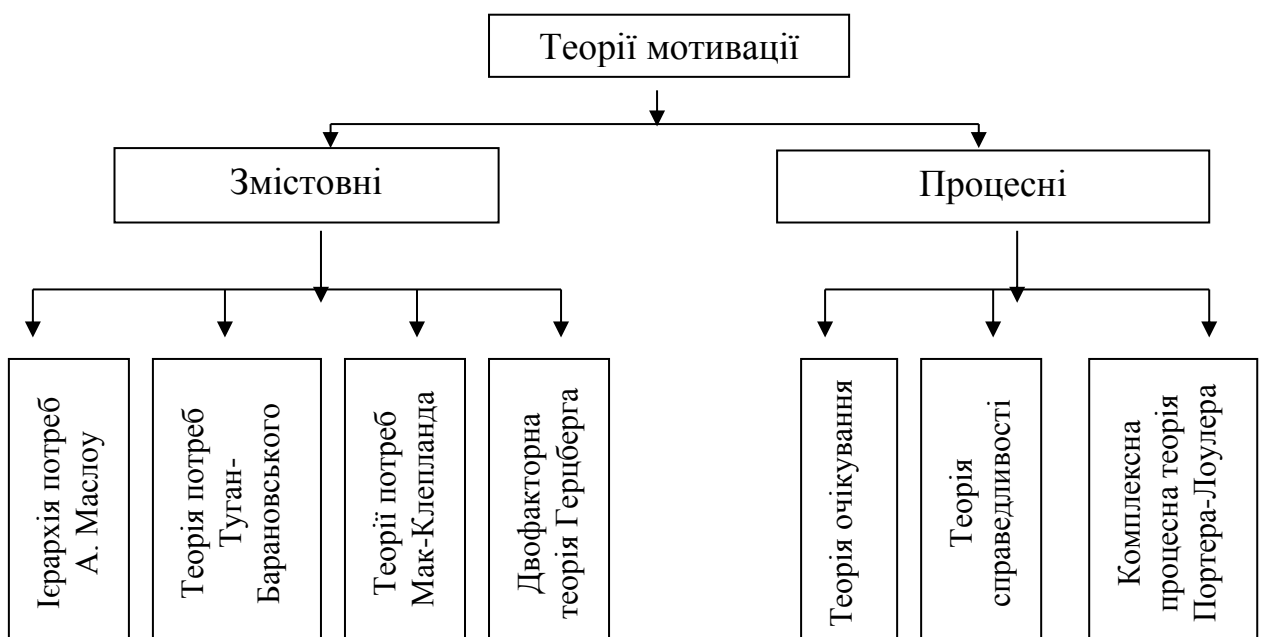


Рис. 1.3. Класифікація теорій мотивації) [14]

Мотивація й регулювання (керівництво, взаємодія з людьми) – вирішальний фактор успіху в керуванні підприємством. Стартова крапка мотиваційного процесу - наявність незадоволеності, що орієнтує людину на досягнення своїх цілей, у результаті наступає завершальний момент – задоволення потреби. Мотивація має дві форми:

- 1) зовнішня мотивація - як зробити, щоб "замотивувати" людей;
- 2) внутрішня мотивація - фактори, що самозароджуються, які впливають на людей, підтримуючи певні починання й спонукуючи рухатися в певному напрямку.

Теорія Мак-Клепанда враховує три види потреб: влади; успіху; причетності.

Сільськогосподарське виробництво має особливості, які слід враховувати при побудові і організації функціонування системи управління. Тут економічний процес відтворення тісно пов'язаний з природним. На результати господарювання впливають природні умови, які правомірно віднести до слабкерованих факторів. Діяльність органу управління зводиться не до прямого впливу на природні фактори, а до прогнозування їх стану і адаптації до несприятливих умов виробництва.

Природні фактори у сільському господарстві значною мірою визначають ритм та інтервали виробництва. У зв'язку із сезонністю виробництва для сільського господарства характерна нерівномірність у використанні праці та засобів виробництва. Тому для виконання робіт у напружені („пікові”) періоди у сільському господарстві треба мати значні резервні потужності.

Сільське господарство характеризується просторовим розосередженням, що має велике значення при встановленні міри централізації управління. Для прийняття оперативних рішень керівники виробничих підрозділів (відділків,

бригад, ферм та ін.) повинні мати більшу самостійність, ніж керівники виробничих підрозділів інших галузей економіки [30, 32, 34].

При організації управління потрібно також враховувати особливу роль у сільському господарстві землі як важливого засобу виробництва, багатогалузевий характер спеціалізації підприємств, різноманітних виробничих операцій, високу мобільність знарядь виробництва на багатьох сільськогосподарських роботах, можливість відтворення у господарствах частини засобів виробництва, наявність різних форм власності.

У сільському господарстві особливий характер організації праці та відпочинку. Тут у переважній більшості випадків відсутній п'ятиденний робочий тиждень, в літній період нерегулярно надаються вихідні дні, порівняно вузьке коло спеціальностей для прикладання людської праці. До того ж вимоги до якості робочої сили у сільськогосподарському виробництві вищі порівняно з промисловістю. У промисловості працівник – це елемент системи „людина-машина”, а в сільському господарстві – елемент більш складної системи „людина-біо-машина”. У сільському господарстві менш чітко визначена технологія виробництва, ніж у промисловості, будівництві та ін. Тут гірша нормативна база, і тільки в останні роки почали розробляти і впроваджувати внутрішньо виробничі стандарти на різні види діяльності.

Недостатність стимулювання праці в сільському господарстві є дедалі не безпечнішою і в економічному, і в соціальному плані. Важливість вирішення цієї проблеми не підлягає сумніву. Значне послаблення мотивації трудової діяльності в галузі призвело до зниження продуктивності праці в аграрному секторі. Як наслідок, маємо різке зменшення престижу аграрної праці, занепад сільського господарства, падіння рівня життя сільського населення.

Узагальнення теоретичних напрацювань і практичного досвіду дозволило проаналізувати стан і перспективи розвитку мотивації до аграрної праці; зміни в системі факторів мотивації трудової активності працівників АПК; розроблені науковцями нові концептуальні підходи для коригування дії факторів на формування ставлення сільськогосподарських працівників до роботи в

контексті трансформації соціально-економічних відносин у даній галузі [20, 21, 28, 29].

Оскільки мотиваційний процес відбувається у середині суспільно-економічних відносин, тому його необхідно розглядати на фоні економічного стану галузі.

В практиці менеджменту при формуванні управлінської команди, підборі персоналу, визначенні характеру завдань своїм підлеглим, а також при управлінні конкретними ситуаціями, прогнозуванні поведінки підлеглих та управлінні діловою кар'єрою співробітників використовуються досягнення науки соціоніки [12, 25].

Соціоніка – це наука, мистецтво, технологія, яка полягає у вмінні визначати тип особистості людини, правильно будувати з ним відносини та спілкування, допомогти йому краще зрозуміти себе, оптимально сформувати сім'ю, виробничі групи. Соціоніка знаходиться на стику філософії, соціології та психології.

Вивчення соціонічних груп дозволяє оптимізувати управління колективом, створювати умови для роботи групи як єдиного цілого. Знання соціоніки дає змогу прогнозувати характер і хід боротьби між різними соціальними групами, а також неминучі особливості їх лідерів.

Багато вчених-психологів довгі роки шукали відповідь на питання: якими законами вивчається життя в суспільстві, відносини між людьми.

Вперше науково пояснити питання, чому всі люди різні і що їх об'єднує, зробив спробу швейцарський психолог Карл Густав Юнг, який запропонував типологію характерів, пов'язуючи з перевагою функцій мислення, відчуття, інтуїції та направленістю особистості на зовнішній та внутрішній світ. Але ним не була розроблена об'єктивна методика визначення типу особистості.

Найбільш повну відповідь на це складне питання дала литовська дослідниця Аура Аугустінавічуте. Саме вона запропонувала класифікацію людей, безпосередньо пов'язану з процесами інформаційного обміну в суспільстві.

Вона встановила, що відносини між людьми визначаються їх типами, а також ввела поняття „соціоніка” [17, 23].

По існуючим методикам тип особистості визначається в залежності від того, яка функція являється у конкретної людини провідною. Для більш повного уявлення та характеристики типу особистості необхідно знати, що світобудова повністю описує чотири первісні поняття: матерія, енергія, простір та час. В соціоніці логіка відповідає матерії, етика – енергії, сенсоріка – простору, інтуїція – часу.

Багато вчених-психологів довгі роки шукали відповідь на питання: якими законами визначається життя в суспільстві, відносини між людьми.

Найбільш повну відповідь на це дуже складне питання вділося отримати литовський дослідниці Аушрі Аугустінавічюте. Результати її досліджень підтверджують, що життя суспільства регулюється законами людських відносин. Саме вона встановила, що відносини між людьми визначають їх типами і ввела поняття соціоніка. Соціоніка – це наука, мистецтво, технологія, які заключаються у вмінні визначити тип особистості людини, правильно будувати з нею взаємодії і спілкування, допомогти їй краще зрозуміти себе, оптимально сформувати сім'ю, виробничі і дозвільні групи. Соціоніка знаходиться на перетині філософії, соціології і психології [24, 28, 61].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Фермерське господарство „МЮД” має сільськогосподарську спеціалізацію, площі землекористування якого знаходяться у Юр'ївському районі Дніпропетровської області (51321, с. Чаплинка, Юр'ївський район

Дніпропетровська область, вул. Вишнева, 5). ЄДРПОУ 30795424. Платник єдиного податку IV групи.

Згідно зі статутом підприємства, предметом діяльності ФГ „МЮД” є:

- вирощування зернових культур, соняшнику та переробка сільськогосподарської продукції;
- оренда землі;
- постачання сільськогосподарських підприємств добривами, паливно-мастильними матеріалами, гербіцидами, дефоліантами, пестицидами;
- реалізація ветеринарних препаратів;
- експорт, імпорт, закупівля, переробка, транспортування, збереження та торгівля нафтопродуктами;
- брокерські та дилерські операції на товарних та фондових біржах, позабіржові операції;
- закупівля за готівковий розрахунок, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- виробництво товарів народного споживання, продуктів харчування та продукції виробничо-технічного призначення, а також технологій для їх виготовлення;
- інші види діяльності, що не заборонені діючим законодавством України.

Юр'ївський район за своїми кліматичними умовами, ґрунтовим покровом та урожайністю є сприятливою зоною для вирощування усіх сільськогосподарських культур, а зокрема серед зернових – для кукурудзи.

Річна сума опадів складає 490-530 мм, а середня температура повітря за рік – 8,2-8,5⁰С. Тривалість періоду з температурою повітря вище +10⁰С дорівнює 173-178 днів. Сума активних температур за цей період – 3000-3100⁰, кількість опадів – 260-270 мм. Безморозний період триває 175-185 днів. Перші осінні приморозки відмічаються в другій декаді вересня, а останні весняні – в третій декаді травня. Середня багаторічна дата створення стійкого снігового покриву – 3-5 січня, а його сходу – 5-7 березня.

Стійкий сніговий покрив з'являється в III-й декаді грудня й руйнується в I-й декаді березня. Число днів зі сніговим покривом в середньому 79, висота покриву – 11 см.

Протягом зими часті відлиги змінюються морозами, що нерідко призводить до утворення льодяної кірки на ґрунті. Середня багаторічна температура повітря складає 8.3°. Абсолютний річний максимум температури повітря для Приазовського району 40°, мінімум -22°.

Вітри зазвичай змінних напрямків. Восени, взимку і навесні переважно східного і південно-східного напрямків, влітку – західного. Сильні вітри нерідко переходять в пилові бурі, швидкість яких досягає 10-20 м/с. Суховії і пилові бурі наносять великих збитків господарству і негативно впливають на урожай.

До земель аграрного призначення належать сільськогосподарські та несільськогосподарські угіддя (табл. 2.1).

Загальна земельна площа господарства становить 5059 га. Кількість орендодавців землі 632 осіб.

Загальна земельна площа в 2019 році по відношенню до 2015 року збільшилася у 1,1 рази за рахунок оренди додаткових паїв. При цьому структура земельних ресурсів практично залишалася стабільною. Коефіцієнти сільськогосподарського освоєння землі та розореності землі майже не змінилися. Коефіцієнт використання землі збільшився на 5 %.

Таблиця 2.1. Динаміка і структура земельних угідь і посівних площ в ФГ «МЮД» по роках

| Показник | 2015 р. | | 2017 р. | | 2019 р. | | 2019 р. у % до 2015 р. |
|-------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|------------------------|
| | га | % | га | % | га | % | |
| Загальна земельна площа | 4986 | 100 | 5024 | 100 | 5059 | 100 | 101,4 |

| | | | | | | | |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Всього с.-г угідь, | 4681 | 93,9 | 4719 | 93,9 | 5059 | 100 | 101,4 |
| із них: | | | | | | | |
| -рілля | 4681 | 93,9 | 4719 | 93,9 | 4753 | 94,0 | 101,5 |
| -сади | 7,5 | 0,2 | 7,5 | 0,2 | 7,5 | 0,2 | - |
| -пасовища | 298 | 5,9 | 298 | 5,9 | 298 | 5,8 | - |

Велике значення при аналізі господарської діяльності має і спеціалізація підприємства, яка характеризує склад продукції, і яка в відносно великій кількості виробляється в господарстві. Вона забезпечує наукове обґрунтування розміщення виробництва продукції там, де знаходяться для цього найкращі умови та досягається найбільша економія трудових та грошових затратах на одиницю продукції. Для спеціалізації характерний розвиток окремих галузей, що веде до виробництва різних видів продукції. Структура товарної продукції підрозділів галузі рослинництва наведена в таблиці 2.2.

В структурі товарної продукції ФГ „МЮД” за період 2015-2019 рр. відбулися суттєві зміни. Підприємство у 2019 р. повністю відмовилося від виробництва цукрових буряків та в 50 разів зменшило обсяги вирощування овочів. Якщо в 2015 р. питома вага зернових і технічних культур була майже однаковою (відповідно 39,8 % і 34,4 %), то в 2019 р. це співвідношення відрізнялося втричі (відповідно 60,9 % і 22,2 %). Найбільш стабільним щодо зростання залишається виробництво картоплі – питома вага на рівні 7-10 %.

Найбільш точне уявлення про рівень виробництва та економічний стан підприємства свідчать показники, які характеризують економічну ефективність вико-ристання виробничих ресурсів.

Таблиця 2.2. Структура товарної продукції ФГ „МЮД” по роках

| Вид продукції | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 у % (+-) |
|---------------|------|------|------|---------------|
|---------------|------|------|------|---------------|

| | | | | | | | до 2015 | |
|-----------------------------|--------------|------|-------------|------|--------------|------|--------------|-------|
| | млн. грн. | % | млн. грн | % | млн. грн. | % | млн. грн. | % |
| Зернові і зернобобові | 53 | 39,8 | 52 | 36,4 | 97 | 60,9 | 44 | 181,8 |
| Технічні культури: | 46 | 34,4 | 45 | 31,5 | 35 | 22,2 | -9 | 76,7 |
| В т. ч. Соняшник | 32 | 23,8 | 30 | 21,4 | 35 | 22,2 | 3 | 110,9 |
| Цукровий буряк | 14 | 10,6 | 11 | 8,1 | - | - | - | - |
| Картопля | 11 | 8,2 | 11 | 7,9 | 14 | 9,3 | 3 | 134,2 |
| Овочі | 10 | 7,7 | 12 | 8,5 | 0,2 | 0,1 | -9,2 | 1,9 |
| Інша продукція рослинництва | 13 | 9,9 | 22 | 15,7 | 11 | 7,5 | -2 | 88,9 |
| Всього по господарству | 135 | 100 | 143 | 100 | 160 | 100 | 25 | 118,6 |

Бажання одержати прибуток примушує виробника спрямовувати ресурси у виробництво тих товарів і послуг, яких суспільство найбільше потребує, за які споживачі готові платити.

Інформація щодо основних показників ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ „МЮД” наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Динаміка основних економічних показників ФГ „МЮД”

| Показники | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 у % до 2015 |
|--------------------|------|------|------|------------------|
| Валова продукція у | 125 | 142 | 143 | 114,7 |

| | | | | |
|--|------|------|------|-------------|
| постійних цінах, млн. грн. | | | | |
| Товарна про- дукція, млн. грн. | 135 | 143 | 160 | 118,7 |
| Вироблено валової продукції сільського господарства: - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. | 28,5 | 32,7 | 32,2 | 114,7 |
| Рівень рентабельності, % | 16,2 | 29,8 | 14,6 | - 1,6 в. п. |

Дані таблиці 2.3 свідчать, що за останні роки економічна ефективність виробництва ФГ „МЮД” підвищилася. В той же час, якщо виручка від реалізації зросла на 18,7 %, то валова продукція дещо менше – на 14,7 %. Останній показник більш точно показує реальні темпи економічного зростання. Рівень рентабельності при цьому дещо зменшився на 1,6 відсоткових пункти і в цілому залишається невисоким на рівні 14,6 %.

Важливим напрямком у дослідженні закономірностей динаміки соціально-економічних процесів є вивчення загальної тенденції розвитку (тренду). В основі побудови тренду лежить застосування методу регресійного аналізу, який дозволяє підібрати аналітичну функцію, що максимально точно описує зміну ряду динаміки в часі.

Для цього може бути застосований графічний метод дослідження тенденцій (тренду) за допомогою стандартних засобів Microsoft Excel.

Вихід валової продукції на 100 га ріллі

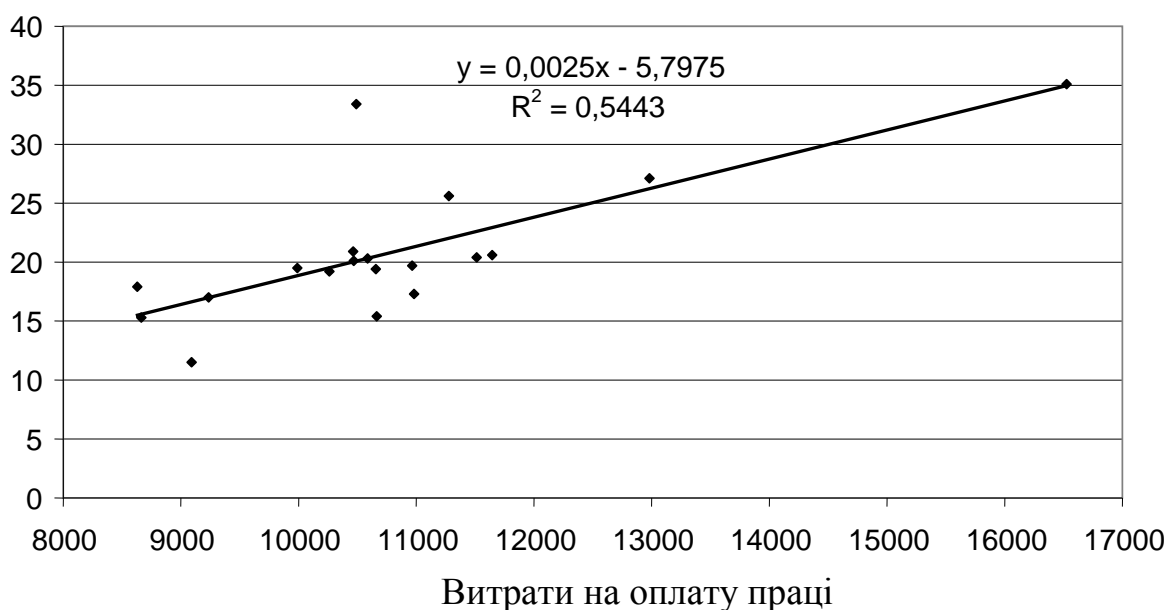


Рисунок 2.1. Кореляційно-регресійний аналіз виходу валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь в залежності від витрат з оплати праці на 1 га в господарствах Юр'ївського району

Зв'язок між даними факторами є прямопропорційним, хоча й несуттєвим. При підвищенні рівня витрат з оплати праці на 1 га вихід валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зростає, і навпаки. Зі збільшенням витрат з оплати праці на 1 га на 1000 грн. вихід валової продукції на 100 га угідь зростає на 2,5 грн., про що свідчить коефіцієнт регресії рівняння кореляційно-регресійної залежності.

2.2. Характеристика організації менеджменту та управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства

У ФГ „МІОД” організаційна структура та структура управління розвинені дуже слабо. Це пов'язано насамперед з тим, що розміри даного підприємства не дуже великі. Там не багато спеціалістів, які працюють на керівних посадах.

Головний бухгалтер є одночасно і економістом. Є також інженер, агроном, бри-гадир тракторної бригади, який одночасно виконує функції завгара. Ці спеціалісти разом з головою підприємства вирішують, коли необхідно розпочинати сівбу, збирати урожай, вносити мінеральні добрива чи використовувати гербіциди. Контроль за виконанням осінньо-польових робіт, весняних та збору врожаю покладено як на інженера, так і на агронома. Також агроном несе певну відпо-відальність за збереження врожаю після збирання.

Стан організаційної структури та структури управління пояснюється тим, що після аграрної реформи більшість великих сільськогосподарських підприємств розпалися на 3, а то й більше, малих підприємств (фермерських). А утримувати значний штат і відповідно витратити кошти на заробітну плату багатьом спеціалістам даним господарствам не вигідно з тої причини, що підприємства невеликі і в разі потреби голова чи голова можуть проконсультуватися в різних організаціях.

Схема структури управління зображена на рис. 2.2.

Як видно зі структури управління ФГ „МЮД” при збільшенні виробництва продукції чи збільшенні виробничих потужностей, що призведе до зростання витрат і обороту, дана структура управління господарства потребуватиме удосконалення.

В наш час мотивація високоефективної праці є однією з найбільш актуальних проблем. За часів адміністративно-командної економіки проблеми мотивації до праці, як вже було наведено вище розглядалися переважно психологами. На рівні окремих виробництв підхід до розв’язання проблем мотивації був значною мірою формальним і спирався на високу (як передбачалося пануючою комуністичною ідеологією) свідомість всіх без винятку (принаймні переважної кількості) працівників.

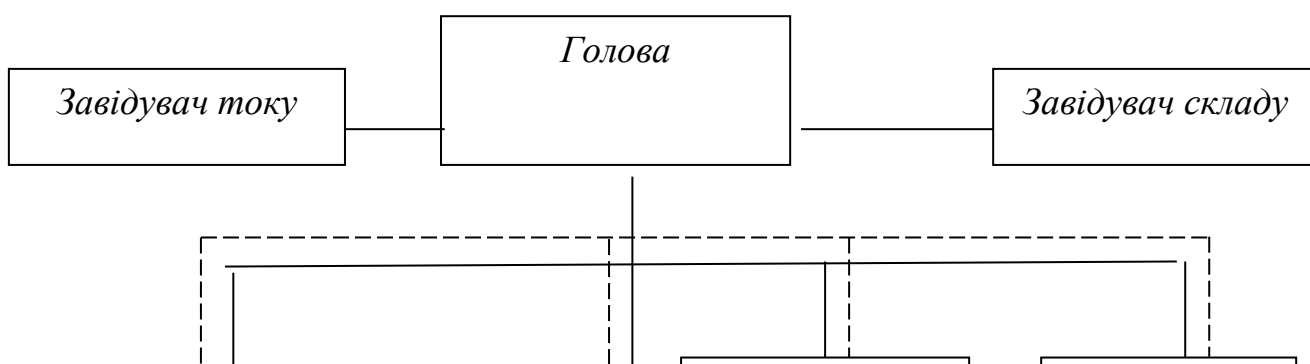


Рисунок 2.2. Схема структури управління ФГ „МЮД” Юр’ївського району району Дніпропетровської області

Внаслідок цього в сільському господарстві більшість працівників є вельми байдужими та малоініціативними. Сьогодні в аграрній сфері практично не має підтримки розвиток працівників (як фізичний так і інтелектуальний), підвищення їх професійних якостей та рівня освіти. Це призвело до того, що для більшості робітників сільського господарства праця перестала бути ефективним способом задоволення їх потреб. Людина, працюючи деякий час з неповною віддачею, починає сумніватися у користі своєї праці, у власних здібностях до творчості. Саме тому, наприклад, освіта у сільській місцевості часто розглядається як самоціль, а не як спосіб досягнення певного економічного і службового становища.

Для загальної оцінки діяльності господарства необхідно враховувати чисельність трудових ресурсів та їх використання в виробництві.

Раціональне використання трудових ресурсів дає можливість отримати максимум валової продукції, сприяє на збільшення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва (табл. 2.4).

Отже, за даними таблиці 2.4 бачимо, що у 2019 році у порівнянні з 2015 роком валова продукція господарства у постійних цінах збільшилася. Разом з тим на 22 % зменшився показник виробництва валової продукції одним працівником, і якщо аналізувати динаміку виробництва валової продукції за 1 люд.-год., то тут також маємо певний спад на 5,6 %. Тому пошук резервів підвищення продуктивності праці у фермерському господарстві „МЮД” має отримати значну увагу.

Аналітичне вирівнювання чисельності працівників у сільськогосподарському підприємстві «МЮД» свідчить про середньорічну їх зміну у бік збільшення на 2 чоловіки.

В сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності, коли на керівника сільськогосподарського підприємства „МЮД” покладені функції визначення цілей діяльності відповідно до напрямку розвитку підприємства, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей керівник повинен водночас бути лідером на підприємстві і виконувати за необхідністю декілька ролей. Ролі керівника в ФГ „МЮД” багатопланові.

Він наділений правом вирішувати проблеми, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет менеджера та офіційні повноваження є основою, на якій формується його реальний вплив на функціонування підприємства „МЮД”, у тому числі й управлінську систему загалом. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Таблиця 2.4. Динаміка чисельності працівників та продуктивності праці у ФГ „МЮД”

| Показник | 2015 р. | 2017 р. | 2019 р. | 2019 р. у % до 2015 р. |
|--|------------|------------|------------|---------------------------|
| Середньорічна чисельність працівників, чол. | 170 | 140 | 250 | 147,1 |
| Затрати праці-всього, тис. люд.-год. | 301 | 322 | 451 | 150,0 |
| Вироблено за 1 люд.-год.- всього, грн. | 125 | 109 | 118 | 94,4 |
| Вироблено валової продукції одним працівником, тис. грн. | 736 | 1021 | 974 | 78,0 |

Він наділений правом вирішувати проблеми, впливати на підлеглих, що перед-бачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет менеджера та офіційні повноваження є основою, на який формується його реальний вплив на функціонування підприємства „МЮД”, у тому числі й управлінську систему загалом. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Керівника-лідера характеризує здатність сприймати загальні потреби й проб-леми керованого колективу й приймати на себе відповідальність. Лідер - керівник при встановленні цілей виходить з конкретних можливостей організації, вивчаючи її з внутрішніх і зовнішніх сторін. Важливою є психологічна характеристика в діяльності лідера-підприємця – здатність швидко реагувати на зміни в управ-лінських ситуаціях.

Сільськогосподарське підприємство „МЮД” надає можливість власнику самотійно приймати рішення з питань діяльності підприємства та нести відповідальність за наслідки такої діяльності, що на практиці дає змогу оперативно вирішувати всі господарські питання. Важливою характеристикою керівника

ФГ „МЮД” є його діловитість, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності і оперативності в роботі, продуманому розпорядництві і гнучкості у розв’язанні поточних питань, умінні правильно маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватись, якщо цього вимагають інтереси справи. Він демонструє своєю поведінкою з підлеглими чесність, мужність говорити правду підлеглим, колегам по роботі, не боїться визнати помилку.

Анонімне тестування працівників щодо лідерських якостей керівника ФГ „МЮД” показали, що працівники в першу чергу цінують в своєму лідері ввічливість, на другому місці – працьовитість, далі йде чесність і особиста культура. Можна зробити висновок, що керівник ФГ „МЮД” має всі задатки лідера. У керівника склалися певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

На основі проведеного визначення стилю керівництва за допомогою тестування можна зазначити, що у керівника ФГ „МЮД” домінує авторитарний стиль керівництва з ознаками демократичного. При прийнятті рішень керівник ФГ „МЮД” керується особистим рішенням; доводить рішення до підлеглих наказом; регламентує дії підлеглих постійно; спілкується з підлеглими не лише з питань роботи, але й з особистих питань; при впливі на поведінку підлеглих застосовує як санкції, так і заохочення; визнає прояв ініціативи підлеглими; постійно контролює поведінку підлеглих.

Стиль керівництва має як об’єктивну, так і суб’єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника ФГ „МЮД”.

Схильність до сповідування авторитарного стилю керівництва з основами демократичного зумовлена психологічними якостями керівника, умовами, в яких відбувалося професійне становлення менеджера та ін.

Психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється переважно в потребах); національний менталітет.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи виробничого підприємства.

Згідно з теорією К.Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень відокремлюють чотири типи особистості: ті, що думають свідомо; ті, що думають інтуїтивно; ті, що відчують свідомо; ті, що відчують інтуїтивно.

Голова ФГ „МЮД” відноситься до типу, що думає свідомо. Ці люди люблять порядок, чіткість та контроль. Вони надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.

За класифікацією Ю. Красовського голова ФГ „МЮД” відноситься до „опорного” типу керівника - становить ділову основу господарства. Він є „ядром” організації, забезпечує активність її функціонування.

За результатами проведеного тестування керівника і головних спеціалістів ФГ „МЮД” по тесту розробленому в Інституті ім. Карла Густава Юнга в Цюриху, виявлено слідувачі типи особистості.

Голова ФГ „МЮД” – сенсорно-логічний екстраверт. Володіє чітким логічним мисленням. Все вивчене систематизує, упорядковує. Людина зібрана, завжди організована. Одягається завжди досить прискіпливо, у суворому стилі. Добре виконує складну і високоточну роботу. Може бути владним, здійснювати вольовий тиск. Намагається більш повно вивчити життя в плані людських взаємовідносин. До людей відноситься з насторогою.

На основі тесту визначення темпераменту можна зазначити, що в характері домінує сангвінік (55 %): витриманий, добре володіє емоціями в складній ситуації; легко входить в новий колектив, не відчуває скованості; швидко включається в нову роботу.

На основі тесту визначення характеру можна зробити висновок, що в цього типу достатньо твердий характер. Здатний реально дивитись на життя, але не всі дії рівноцінні.

Головний бухгалтер ФГ „МЮД” - логіко інтуїтивний інтроверт. Тип особистості відноситься до альфа-квадри. Є творцем нового, руйнівником старого.

„Важкий сайєнтист”- добре вирішує фундаментальні, важкі проблеми. Володіє потужною аналітичною логікою, намагається в усьому дійти до першопричин, зрозуміти устрій об’єктивного світу. Інтереси більше спрямовано на загальні, глобальні закономірності. Безкомпромісний у встановленні істини, готовий відстоювати свою точку зору в спорі з будь-яким авторитетом. Намагається зрозуміти різноманітність світу людських почуттів і відносин. В спілкуванні ввічливий і доброзичливий, дотримується певних етичних канонів, яких явно не вистачає на всі випадки життя, так що доводиться постійно піклуватися про подальше вдосконалення в даній галузі. Страждає з приводу нестачі вольових якостей. В побуті достатньо організований, частіше ніж потрібно „знаходиться в стані „розслаблення”, не дивлячись на притаманне йому працелюбство.

Інженер ФГ „МЮД” – етико-інтуїтивний інтроверт. Цей тип особистості відноситься до МЮД-квадри. „Важкі гуманітарії” – добре розуміються на вирішенні проблем окремої людини. Чудово розбирається в людських взаємовідносинах. Віддає перевагу спілкуванню на короткій психологічній дистанції. Відносини між іншими людьми бачить краще, ніж відношення людей до нього. Найважчі ситуації в етичному плані, в тому числі конфлікти, не ставлять його в глухий кут, а лише служать стимулом для творчого вирішення ускладнень. Вміє уважно вислуховувати, співчуває, не переносить насильства в будь-якій формі. Людину сприймає такою, якою він є. Намагається бути справедливим і об’єктивним, зрозуміти механізм явищ і чому все відбувається так, а не інакше.

Бригадир тракторно-рільничої бригади ФГ „МЮД” - логіко-сенсорний екстраверт. Тип особистості відноситься до МЮД-квадри „легкі-управлінці”.

Добре розбирається у всіх питаннях, пов'язаних з досягненням максимальної ефективності в праці. Вміє відокремити корисне від безкорисного. Прекрасно володіє технологією, завжди може розставити операції в оптимальній послідовності. Відноситься до людей з повагою, завжди ввічливий і коректний. Намагається бути пунктуальним, укладається в призначений час.

Завідувач складу ФГ „МЮД” – інтуїтивно-етичний інтроверт. Цей тип особистості відноситься до бета-квадри. Психологічно типи цієї квадри досягають будь-якої мети будь-якою ціною. „Легкий гуманітарій” добре вирішує поточні проблеми. Чудово відчуває динаміку подій, їх розвиток в часі, діалектику. Намагається розрішити протиріччя, постійно зважує „за” і „проти”. Володіє передчуттям і часто вгадує результат подій.

Емоційна, тривожна людина. Емоції м'які з тонкими гранями. Здатна до співчуття, жалості, іноді сентиментальна. Важко вирішує питання ділової вигоди і доцільності. В неї не виходить впорядкована організація побуту, звідси схильність до „богемного” стилю життя. Тяжіє від до роботи в сфері виробництва і економіки. Симпатизує людям вольовим, рішучим. При оцінці будь-якого явища велике значення приділяє його логічній переконливості.

Агроном ФГ „МЮД” – сенсорно-логічний інтроверт. Тип особистості відноситься до МЮД-квадри. Неперевершений естет. Завжди має власну думку що красиво, а що ні. В своїх діях керується принципом раціональності. Вміє винайти реальну вигоду з будь-яких об'єктів. Не любить викидати старий одяг, у нього він виглядає досить естетично. Чітко дотримується часового розпорядку, має репутацію пунктуальної людини. Не любить затягувати зустрічі, може прямо сказати: “Вибачте, мені треба йти, мене чекають справи”. В моменти зривів демонструє жорсткі, негативні емоції.

Між керівником і спеціалістами ФГ „МЮД” складаються такі психологічні відносини.

У керівника з інженером квазітотожні відносини, з завідувачем складом активаційні відносини, з головним бухгалтером підказані відносини, з агрономом відносини суперего, з бригадиром ТРБ дуальні відносини.

У головного бухгалтера з керівником відносини соціального замовлення, з інженером ділові відносини, з завідувачем складу родинні відносини, з бригадиром ТРБ ревізійні відносини, з агрономом підказні відносини.

У інженера з керівником квазітотожні відносини, з головним бухгалтером ділові відносини, з завідувачем складом відносини суперего, з бригадиром ТРБ конфліктні відносини, з агрономом активаційні відносини.

У завідувача складом з керівником активаційні відносини, з головним бухгалтером родинні відносини, з інженером відносини суперего, з бригадиром ТРБ дзеркальні відносини, з агрономом квазітотожні відносини.

У бригадира ТРБ з керівником дуальні відносини, з головним бухгалтером підревізні відносини, з інженером конфліктні відносини, з завідувачем складом дзеркальні відносини, з агрономом відносини повної протилежності.

У агронома з керівником відносини суперего, з головним бухгалтером відносини замовлення, з завідувачем складом відносини квазітотожні, з інженером активаційні відносини, з бригадиром ТРБ відносини повної протилежності.

Найбільш загальним показником стану соціально-психологічного клімату є рівень групової згуртованості – міжособова взаємосприйнятливість думок і установ. В ФГ „МЮД” він була встановлена за допомогою соціометричного тестування, у результаті якого визначається кількість позитивних і негативних відповідей на запитання: „З ким би ви хотіли працювати разом ?” у досліджуваній групі.

Ступінь згуртованості виражається через коефіцієнт (K_3), що враховує взаємозв'язок виборів або знехтувань.

В колективі ФГ „МЮД” в основу міжособистісних відносин його членів покладено узгодженість функцій колективу і функцій особистості, що свідчить про середній рівень згуртованості.

Отже, соціально-психологічний клімат у данному колективі є взаємоприйнятливим, характеризується спільністю поглядів і думок працівників,

схожістю думок і установок, високою організованістю, єдністю інтересів і цілей.

Методи управління - це способи впливу керівника на підлеглих працівників для виконання мети і завдань підприємства. Серед цих методів основними є організаційні методи. Звичайно, для успішного використання цих методів слід поєднувати їх з методами матеріального і морального стимулювання з методами переконання.

Психологія відіграє важливу роль в ефективному здійсненні функцій управління. Передусім ідеться про види діяльності керівників, пов'язані з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підопічних, партнерів, конкурентів та ситуації загалом.

У підприємстві „МЮД” широко використовуються методи адміністративного впливу. Методи адміністративного впливу – це методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліни та відповідальності. Насамперед це наявність структури підприємства, визначення функцій, прав та обов'язків працівників. На підприємстві не існує плану роботи підприємства, схем виконання основних робіт, правил внутрішнього розпорядку, правил приймання та звільнення працівників. На підприємстві діяльність підлеглих спрямовується наказами та розпорядженнями при прийнятті, звільненні чи переміщенні працівників.

Процес організаційного впливу у ФГ „МЮД” здійснюється поетапно у такій послідовності:

1. Визначення завдання і критеріїв його виконання. У завданні встановлені показники, за якими можна вважати наскільки ефективно виконане завдання. В технологічних картах планується норма виробітку і кількість нормо-змін, витрати праці тощо.
2. Адресність – наказом вказується особа відповідальна за виконання.
3. Розпорядження – вказується не тільки завдання, але й встановлюються конкретні обов'язки працівника, порядок роботи.
4. Відповідальність.

5. Інструктаж, який може бути одноразовим чи періодичним.
6. Облік робіт і кінцевого результату.
7. Контроль за виконанням і підведення підсумків.

У ФГ „МЮД” широко використовується матеріальне заохочення. Заробітна платня, як ключова форма розподілу доходів за працю, залежить від кількості і якості роботи, що витрачена на виконання визначених завдань. Ця залежність здійснюється за допомогою використання посадових окладів, а також систем преміювання і надбавок, преміювання за ефективну роботу.

У практиці ФГ „МЮД” широко використовуються різні методи соціального впливу та моральне стимулювання.

Особливе місце у структурі духовних стимулів займають моральні стимули. Вони засновані на розумінні працівником необхідності своєї праці як справи честі, совісті і громадянства.

Налагодження діяльності підприємства потребує знання її основних соціально-психологічних характеристик. ФГ „МЮД” соціально-психологічний феномен стосовно кожного його індивіда виконує соціально-психологічні функції.

Соціально-психологічний клімат – це притаманний певній організаційній структурі стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

Колектив сільськогосподарського підприємства „МЮД” як соціально-психологічна цілісність - це специфіка ієрархічних зв'язків, їх стан і рівень розвитку; особливості динаміки комунікативних процесів (ділового спілкування, спільної взаємодії та ін.); специфіка процесів координації, інтеграції та концентрації людських зусиль, творчості, ініціативи, професіоналізму; специфіка соціально-психологічних умов (частота організаційних зв'язків, їх суб'єктивна доцільність, ступінь сумісності, симпатії-антипатії). Усіма учасниками організаційного середовища; специфіка інформаційно-ділового обміну (завдяки йому індивідуальні досягнення стають загальними, але не втрачають свого первинного носія; обмін дає змогу

регулювати як відносини кожного суб'єкта з організацією, так і відносини між організацією та підструктурами).

2.3. Організація управління трудовими ресурсами на підприємстві

На підприємстві діє кадрова служба, до складу якої входять завідувач відділу кадрів та спеціалісти відділу кадрів.

Завідуючий організовує роботу згідно з головною своєю задачею - забезпечувати комплектування і підготовку кадрів відповідно до рівня їх професійних і ділових якостей. Призначається і звільняється з посади згідно наказу головаа.

В практичній діяльності керується статутом, штатним розкладом, діючим трудовим законодавством, положеннями і інструкціями про роботу з кадрами, їх облік тощо.

Завідуючий здійснює кадрову політику на підприємстві, розробляє перспективні та річні плани комплектування господарства кадрами; займається питаннями прийому на роботу та звільнення; вивчає ділові якості і інші особливості спеціалістів господарства з метою підбора кадрів на заміщення посад; забезпечує підвищення кваліфікації спеціалістів.

Повинен своєчасно і правильно:

- вести облік особистого складу;
- оформляти і заповнювати трудові книжки, вести їх облік і зберігання;
- готувати матеріали для представлення працівників до нагород;
- складати звіти про роботу з кадрами, про їх рух, про стан трудової дисципліни.

Завідуючий відділом кадрів приймає працівників і видає їм юридично достовірні довідки по питаннях щодо прийому, переводу та правильності використання спеціалістів. Забезпечує прийом, розміщення і правильне використання молодих спеціалістів, організацію стажування випускників вузів, технікумів.

Вивчає рух кадрів, причини їх плинності і розробляє заходи по їх усуненню, здійснює контроль за станом трудової дисципліни і дотриманням правил внутрішнього розкладу. Своєчасно представляє головау проекти рішень по питаннях з кадрами (прийом, звільнення та ін.).

Завідуючий відділом кадрів має право вимагати від керівників структурних підрозділів правильного використання працівників та спеціалістів; вимагати від знову прибувших на роботу надання необхідних документів і перевіряти їх достовірність. Має право не оформляти на роботу працівника, якщо це пов'язано з порушенням трудового законодавства або невірним оформленням документів.

Завідувач відділом кадрів несе відповідальність за:

- забезпечення комплектності підприємства кадрами всіх спеціальностей;
- правильне і законне оформлення прийому, звільнення працюючих на підприємстві;
- порушення трудового законодавства, положень і інструкцій по роботі з кадрами;
- своєчасне і якісне проведення атестації працівників підприємства.

Спеціаліст відділу кадрів організовує роботу у відповідності з головною своєю задачею – вести облік особистого складу підприємства і встановлену документацію по кадрам.

Також формує і веде особисті справи робітників господарства, вносить в них зміни, пов'язані з трудовою діяльністю; оформляє документи, що необхідні для призначення пенсій робітникам підприємства; веде архів особистих справ і здійснює підготовку документів по закінченню встановлених строків поточного зберігання до здачі на державне зберігання.

Здійснює контроль за станом трудової дисципліни; веде облік наданих відпусток робітникам підприємства; вивчає рух і причини плинності кадрів.

Спеціаліст відділу кадрів повинен постійно підвищувати свою ділову кваліфікацію; здійснювати підготовку необхідних матеріалів для

кваліфікаційної і атестаційної комісії; подавати начальнику відділу кадрів пропозиції та проекти приказів по кадровим питанням.

Спеціаліст відділу кадрів має право вимагати від знов поступаючих на роботу пред'явлення необхідних документів і перевіряти їх достовірність; не оформляти прийняття робітників, якщо ними не повністю пред'явленні документи або у них існують виправлення; робить подання начальнику відділу кадрів про накладені стягнення на керівників підрозділів та служб, які порушують трудове законодавство.

Спеціаліст відділу кадрів несе відповідальність за:

- правильне оформлення, прийняття, звільнення робітників підприємства;
- правильне оформлення, зберігання особистих справ і трудових книжок;
- порушення трудового законодавства, положень та інструкцій про роботу з кадрами;
- матеріальну шкоду, заподіяну підприємству в результаті порушення встановленого порядку роботи з кадрами.

Віковий склад працівників апарату управління не є цілком задоволеним в ФГ «МЮД», оскільки бракує молодих спеціалістів, та ще й з вищою освітою.

Поповнення кадрів на підприємстві в останній час відбувається основному за рахунок випускників Дніпровського державного аграрно-економічного університету.

Кількість працівників, що звільнилися і аналіз основних причин звільнення за останні 3 роки наведений в таблиці 2.5.

За даними таблиці 2.5, незважаючи на часткове зростання чисельності професійних кадрів, яке триває, кількість працівників, що звільнилися в 2019 році за власним бажанням залишилася на рівні 2015 р., а порівняно з 2017 р. її зниження склало 21 %. Така кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням, здійснює суттєвий вплив на загальний показник плинності кадрів, який в 2019 р. склав всього 3,4 %, що хоч і вище на 0,2 %, ніж в 2017 р., але все ж таки на 0,9 % нижче, ніж в 2015 р.

Таблиця 2.5. Причини звільнення працівників на підприємстві

| Причини звільнення | 2015р. | | 2017 р. | | 2019 р. | |
|---|--------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| | осіб | % до звільн. за вл. баж. | осіб | % до звільн. за вл. баж. | осіб | % до звільн. за вл. баж. |
| Звільнено за власним бажанням-всього, у тому числі: | 13 | 100 | 10 | 100 | 10 | 100 |
| Вийзд за межі села | 2 | 15,3 | 1 | 10,0 | 1 | 10,0 |
| Незадоволений зарплатою | 4 | 30,8 | 1 | 10,0 | 1 | 10,0 |
| Сімейні обставини | 2 | 15,3 | 2 | 20,0 | 2 | 20,0 |
| По навчанню | 2 | 15,3 | - | - | - | - |
| Важка праця | 1 | 8,0 | 3 | 30,0 | 1 | 10,0 |
| Інші причини | 2 | 15,3 | 3 | 30,0 | 5 | 50,0 |
| Плинність робітників, % | | 4,3 | | 3,2 | | 3,4 |
| Плинність керівників та спеціалістів, % | | 0,9 | | 0,75 | | 1,06 |

Продовжується зниження, що визначилося протягом останніх років, із числа працівників основних професій, що звільняються за власним бажанням. Кількість працівників основних професій, що звільнилися, зросла на 4,4 % порівняно з 2015 р., в той же час за власним бажанням їх звільнилося на 2 особи менше, ніж в 2015 р.

За 2019 р. показник плинності робочих кадрів виріс в 3 з 6 структурних підрозділах основного сільськогосподарського виробництва, знизився в 2-х і в одному – залишився на такому ж рівні.

Відповідно до вимог трудового законодавства України і правил внутрішнього трудового розпорядку, в 2019 р. в структурних підрозділах господарства продовжувалася робота по зміцненню трудової дисципліни,

запобіганню правопорушенням на виробництві.

Стягнення з недисциплінованих працівників в 2019 р. порівняно з 2015 р. зросло не на багато, про що свідчить невелике збільшення кількості їх звільнень за ініціативою адміністрації. Так, за прогули в 2019 р. звільнено 4 особи; у 2015 р. по цій же статі звільнено 2 особи. Тобто зростання кількості звільнень за прогули в 2019 р. порівняно з 2015 р. склало 100 %.

За появу на роботі в нетверезому стані в 2019 р. звільнено 2 особи; у 2015 р. по цій же статі звільнено 1 особу. Зростання числа звільнень за появу на роботі в нетверезому вигляді в 2019 р. порівняно з 2015 р. так само зросло вдвічі. Недостатньо жорсткими порівняно з 2015 р. стали заходи, що вживаються до працівників, які здійснили розкрадання майна господарства.

Загальне число розкрадачів власності, повернутих, крім адміністративної, до дисциплінарної відповідальності наказами по господарству, в 2019 р. порівняно з 2015 р. збільшилося на 38,4 %, при цьому число звільнень за розкрадання скоротилося з 17,8 % до 6,9 %, тобто на 10,9 %.

У минулому році основними заходами дисциплінарного впливу, окрім звільнень, залишалися такі заходи морального і матеріального впливу як догана, позбавлення виробничої премії, зниження коефіцієнту трудової участі. Дисциплінарні стягнення за прогули, поява на роботі в нетверезому стані і розкрадання накладалися одночасно з позбавленням в обов'язковому порядку премії за результатами господарської діяльності за місяць згідно Положення «Про преміювання працівників господарства за кінцеві результати господарської діяльності» від 23.01.2019 р.

Кількість виявлених порушень у 2019 р. порівняно з 2017 та 2015 роками наведена в таблиці 2.6.

Таким чином, на підприємстві існує проблема трудової дисципліни, яку необхідно вирішувати шляхом розробки більш ефективних заходів морального та матеріального впливу.

Впродовж 6 років в господарстві проводиться активна робота з омолодження персоналу за рахунок прийому молоді, її професійному вису-

ненню за рахунок переміщення пенсіонерів відповідно до віку і стану здоров'я на менш відповідальну роботу.

Таблиця 2.6

Кількість порушень трудової дисципліни у ФГ «МЮД»

| Характер порушень | Кількість порушень | | |
|--|--------------------|---------|---------|
| | 2015 р. | 2017 р. | 2019 р. |
| Відсутність на роботі більш 3-х годин (прогул) | 3 | 2 | 4 |
| Поява на роботі в нетверезому стані | - | 1 | 2 |
| Розкрадання майна | 3 | 2 | 1 |
| Інші види неналежного виконання обов'язків | 2 | 3 | 1 |
| Всього працівників, що допустили порушення трудової дисципліни | 8 | 8 | 10 |

Протягом останніх трьох років в господарство на роботу було прийнято лише одного молодого спеціаліста - випускника вищого сільськогосподарського навчального закладу (таблиця 2.7).

Молоді спеціалісти в 2015-2019 рр. приймалися в основному на вакантні місця на робочі професії.

Продуктивність праці робітника визначається його вмінням працювати або кваліфікацією; напруженням його сил та інтенсивністю праці; природною обдарованістю, фізичною та розумовою енергіями та іншим.

Таблиця 2.7. Склад молодих спеціалістів, прийнятих у господарство „МЮД”

| Освіта | 2015 р. | 2017 р. | 2019 р. |
|---------------------|---------|---------|---------|
| Вища | - | 1 | - |
| Середня спеціальна | 1 | - | - |
| Професійно-технічна | 6 | 5 | 3 |
| Разом | 7 | 6 | 3 |

А продуктивна сила праці не залежить від суб'єктивних якостей робітника і визначається: рівнем механізації праці, ступенем її раціоналізації шляхом організації найбільш ефективної суспільної кооперації та розподілу праці.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРЕДОВИЩІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Підвищення раціональності і ефективності в системі планування мотиваційних заходів підприємства та його основні напрями

Менеджмент - це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей. Цей процес потребує координації і стимулювання дій учасників, що в свою чергу зумовлює необхідність існування певної влади в цій групі людей, яка може виступати як в офіційній, так і в неофіційній формі. Тому це й певна система, метод, підхід визначення та відбору - менеджмент специфічних цілей, організація і стимулювання планової діяльності для досягнення поставлених цілей, делегування й контроль певних виробничих і управлінських функцій, оцінка діяльності, згідно з якою можуть відбуватися певні зміни в планах і виробництві [8, 18, 27].

Раціональність – це досягнення цілей чи задоволення потреб з використанням мінімуму ресурсів. Підвищення раціональності скорочує витрати, але це ніколи не повинно здійснюватися за рахунок скорочення ефективності [8, 18, 27].

Ефективність – це досягнення поставлених перед системою цілей. В загальному розумінні ефективність – це якісне і повне задоволення потреб покупців.

Надмірне прагнення до раціональності може згубно відбитися на якості заходів.

Планування проекту управлінського рішення в системі мотиваційного менеджменту витрат, яке спрямоване на підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД» доцільно здійснювати за допомогою методу економіко-математичного моделювання. Вихідні дані для формування матриці такої оптимізаційної задачі наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Дані для формування матриці задачі з раціоналізації витрат при плануванні заходів мотиваційного управління у ФГ «МЮД»

| Резерви | Затрати праці, люд.-год. | | Плановий річний рівень зростання продуктивності праці, % | Собівар- тість заходів грн./ люд.-год. |
|--|-----------------------------|-------|--|--|
| | Мін. | Макс. | | |
| Удосконалення морального стимулювання праці | | 92 | 12 | 173,25 |
| Управління діловою кар'єрою співробітників | | 20 | 8 | 158,42 |
| Покращення соціально-психологічного клімату в колективі | 72 | | 15 | 147,35 |
| Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників | 65 | | 11 | 146,72 |
| Покращення умов виробництва і праці | 48 | | 7 | 164,18 |

За умови, що плануватиметься річне підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД» на рівні не менше 10 % можна скласти певні групи обмежень оптимізаційної задачі. При цьому обмежуючим чинником буде виступати і за умови максимальних витрат коштів на всі заходи в обсязі 50000 грн., то можна сформулювати декілька груп обмежень.

Змінними задачі лінійного програмування будуть:

XI - витрати праці на здійснення заходів з удосконалення системи матеріального стимулювання працівників, люд.-год.;

X_2 - витрати праці на здійснення заходів з покращення умов виробництва і праці, люд.-год.;

X_3 - витрати праці на здійснення заходів з удосконалення морального стимулювання праці, люд.-год.;

X_4 - витрати праці на здійснення заходів з управління діловою кар'єрою співробітників, люд.-год.;

X_5 - витрати праці на здійснення заходів з покращення соціально-психологічного клімату в колективі, люд.-год.

При цьому будуть сформовані декілька груп математичних обмежень. Це, зокрема:

Обмеження щодо максимальних та мінімальних витрат праці на проведення відповідних заходів:

$$X_1 \geq 65; X_2 \geq 48; X_3 \leq 92; X_4 \leq 20; X_5 \geq 72.$$

Обмеження щодо мінімального планового підвищення продуктивності праці на 2021р.:

$$(0,11X_1 + 0,07X_2 + 0,12X_3 + 0,8X_4 + 0,15X_5) / (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5) \geq 0,10;$$

Відповідно маємо з отриманої нерівності:

$$0,01X_1 - 0,03X_2 + 0,02X_3 - 0,02X_4 + 0,05X_5 \geq 0.$$

Обмеження щодо максимального використання обсягу витрат, спрямованих на підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД»:

$$146,72X_1 + 164,18X_2 + 173,25X_3 + 158,42X_4 + 147,35X_5 \leq 100000.$$

Обмеження щодо невід'ємності значень змінних:

$$X1 \geq 0; X2 \geq 0; X3 \geq 0; X4 \geq 0; X5 \geq 0.$$

Цільова функція - мінімум витрат, спрямованих на підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД», за рахунок мотиваційного менеджменту:

$$146,72X1 + 164,18X2 + 173,25X3 + 158,42X4 + 147,35X5 \Rightarrow \text{мінімум.}$$

Вирішення задачі в середовищі Excel дозволило встановити, що планування проекту управлінського рішення щодо реалізації відповідного комплексу заходів дозволить одночасно отримати запланований результат з підвищення продуктивності праці на 10 % при оптимальних витратах в обсязі 36085 грн. При цьому найменш витратнішим варіантом раціоналізації витрат, спрямованих на підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД» за рахунок заходів мотиваційного менеджменту буде оплата: 72 люд.-год. заходів з підвищення кваліфікації працівників господарства; 92 люд.-год. заходів з удосконалення морального стимулювання праці та 65 люд.-год. проведення заходів з удосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Розрахункова матриця моделі і її розв'язок наведені в додатках А і Б.

Мотивація праці поряд із внутрішніми (які вважаються мотивами) поєднує зовнішні фактори (стимули). Принцип дії останніх передбачає зовнішній вплив на людину чи колектив. При цьому формуються умови, які спрямовують працівників до більш ефективної діяльності шляхом встановлення залежності між розміром стимулювання і трудовим вкладом у виробництво.

Підхід до трудового стимулювання повинен бути виваженим і добре продуманим. Тому керівнику колективу потрібно виділити систему стимулів з одного боку, та систему мотивів і потреб – з другого. Тоді ефективність процесу стимулювання буде визначатися рівнем узгодженості стимулів і мотивів. Зважаючи на все це, для кожного підприємства важливо забезпечити

такий вплив стимулів на мотиви, який зумовить найбільш бажану трудову поведінку працівників з метою забезпечення високопродуктивної праці.

Люди працюють краще, коли від них вимагається досягнення конкретних завдань, а не тоді, коли їх просто просять «добре працювати», «намагатися щосили» або коли взагалі не визначено ніяких завдань. Крім того, люди ставлять мету так само й для того, щоб довести собі, що вони працюють добре, а не тільки виконують вимоги керівників.

Для того щоб сформувати в працівників ФГ «МЮД» достатній рівень трудової мотивації, завдання, які організація ставить перед виконавцями, повинні бути досить складними й кидати виклик їхнім можливостям.

В процесі анкетування у ФГ «МЮД» здійснена спроба виявити ступінь важливості матеріальних та моральних стимулів, а також визначити, які основні мотиви найдієвіше збуджують працівників до активної праці в сільськогосподарському підприємстві.

Із загальної кількості респондентів 41 % відзначають важливість матеріальних стимулів у роботі, а 59 % відповіли, що ця категорія стимулів для них дуже важлива.

Зовсім по-іншому розподілились відповіді стосовно моральних стимулів. Лише 7 % опитаних зазначили, що ця група стимулів дуже важлива для них, для 72 % - важлива, а п'ята частина анкетованих (21 %) відповіли, що моральні стимули зовсім не важливі. Серед професійних груп дуже важливе моральне стимулювання для 11 % кваліфікованих працівників, серед керівників і головних спеціалістів жоден не підтримав цей варіант. Важливість моральних стимулів відзначили 78 % керівників та 67 % кваліфікованих робітників. Зовсім не важливим вважають цей вид стимулювання 22 % керівників і кваліфікованих працівників (табл. 3.2).

Таким чином, керівникам підприємств доцільно посилити дію як матеріальних, так і моральних стимулів з метою забезпечення високопродуктивної праці в сільському господарстві. До того ж, такі моральні стимули як подяка, винесена керівником на зборах трудового колективу, нагородження гра-

мотами, привітання з трудовими перемогами чи особистими святами в радіо-передачах, малотиражних газетах та інші не потребують значних фінансових коштів, яких так недостатньо у сільськогосподарських підприємствах в даний час.

Таблиця 3.2. Важливість стимулів у роботі працівників ФГ «МЮД»

| Об'єкти дослідження | Групи респондентів за віком, % | | | |
|----------------------|--------------------------------|-------------|-----------------|--------------|
| | до 25 років | 25-30 років | старші 30 років | в середньому |
| Матеріальні стимули: | | | | |
| Дуже важливі | 54 | 53 | 74 | 59 |
| Важливі | 46 | 47 | 26 | 41 |
| Моральні стимули: | | | | |
| Дуже важливі | 8 | 8 | 5 | 7 |
| Важливі | 66 | 69 | 84 | 72 |
| Зовсім не важливі | 26 | 23 | 11 | 21 |

Моральне стимулювання останнім часом втратило свою актуальність і недостатньо застосовується в сільськогосподарському виробництві. Дослідження показують, що керівництво агроформувань не приділяє належної уваги моральним стимулам, тоді як працюючі його потребують. Особливо зростає важливість морального стимулювання з віком

Так, серед респондентів старших 30 років 84% відзначають важливість моральних стимулів і лише 11% вважають їх зовсім не важливими, тоді як у першій групі опитаних (до 25 років) для 66 % моральні стимули важливі і для 26 % - неважливі зовсім.

Матеріальне, моральне і виробничо-побутове стимулювання сільськогосподарського виробництва – важливі напрямки підвищення продуктивності аграрної праці, проте поряд з ними існує цілий ряд інших. З допомогою анкети ми спробували визначити, що, на думку самих працівників, може стати умовою різкого підвищення продуктивності праці на селі (табл. 3.3).

Аналіз наведених даних показує, що основною умовою зростання продуктивної праці 87 % опитаних вважають значне підвищення заробітної плати. Цей факт зайвий раз підкреслює, що в сільському господарстві оплата праці дуже низька і не забезпечує відтворення, мотивацію і стимулювання робочої сили; оплата праці практично втратила зв'язок із продуктивністю.

Другим за важливістю фактором, що стимулюватиме високопродуктивну працю, 65 % респондентів вказали покращення умов праці. На третьому місці – механізація трудових процесів (45 %). Значна частина працівників відзначають важливість заохочувальних і преміальних виплат (42 %), розвиток допоміжних підсобних підприємств і виробництв (23 %). Серед власних варіантів було відзначено важливим мотивом до праці участь в управлінні виробничим процесом, у прийнятті рішень, господарювання на власній землі, можливість розпоряджатись кінцевими результатами.

Таблиця 3.3. Напрями мотивації високопродуктивної праці у ФГ «МЮД», %

| Напрямок | Питома вага респондентів, що вказали на напрям |
|---|--|
| Значне підвищення заробітної плати | 87 |
| Покращення умов праці | 65 |
| Механізація трудових процесів | 45 |
| Заохочувальні і преміальні виплати | 42 |
| Розвиток допоміжних, підсобних підприємств і виробництв | 23 |
| Розвиток соціальної інфраструктури | 19 |
| Визнання трудовим колективом | 4 |

Оплата праці є основною формою матеріального стимулювання та основним мотивом до ефективної праці на сучасному етапі розвитку сільського господарства. Проте в даний час, через низький розмір вона не здатна забезпечити

нормальну життєдіяльність селянина і його сім'ї. Адже зменшення частки оплати праці в структурі доходів призвело до того, що все більшу ставку селяни роблять на своє подвір'я.

Присадибне господарство стало основою матеріальної забезпеченості сільських жителів, даючи їм продукти харчування і “живі” гроші. Проте заробітна плата за роботу навіть найнижчої складності повинна бути на рівні, достатньому для нормального відтворення робочої сили і утримання членів сім'ї. В сучасних умовах її розмір повинен хоча б наближатися до такого рівня.

В процесі анкетування ми спробували визначити, що є головною причиною незадоволеності працівників села заробітною платою. Респондентам було запропоновано п'ять варіантів відповідей на вибір, або вказати власний.

Аналіз отриманих результатів показує, що 84 % опитаних основний недолік вбачають у невиплаті заробітної плати, а 27 % зазначають, що виплати її нерегулярні. Проте наукові дослідження свідчать, що максимальна ефективність впливу заробітної плати на мотивацію зберігається не більше 7 днів. При невиплаті заробітку протягом 45 днів вказана ефективність знижується в два рази, а протягом 90 днів – наближається до нуля [9]. Отже, невиплати заробітної плати в сільському господарстві призводять до того, що вона не мотивує високопродуктивну працю.

61 % анкетованих головну причину незадоволеності оплатою праці пов'язують із низькими тарифними ставками, 59 % - із невеликим розміром, а 19 % - із складністю та незрозумілістю механізму нарахування.

Широкого розповсюдження набула натуральна оплата праці. В сільськогосподарських підприємствах таку оплату, при всіх її недоліках, слід розглядати як вимушений захід, враховуючи, що вона зберігає стимулюючу функцію індивідуально-колективної мотивації праці [22].

Варто відзначити, що позитивно ставляться до натуроплати лише 21 % респондентів, 40 % допускають її застосування лише в сучасних умовах і 39 % виступають проти розрахунків натурою. Тому натуральна оплата праці замість грошової не стимулює трудову активність сільськогосподарських працівників.

Отже, незважаючи на широке поширення натуроплати (34 підприємства Уманського району із 58 використовують такий метод розрахунків) та різноманітність видів продукції, які видаються (зерно, соняшник, цукрові буряки, солома, цукор, молоко та ін.) натуральна оплата замість грошової не стимулює сільськогосподарських працівників до продуктивної праці.

Таким чином, основними мотивами до продуктивної праці в сільськогосподарському виробництві є усвідомлення себе власником, господарем землі і майна, високий рівень зацікавленості виконуваною роботою, ефективно матеріальне та моральне стимулювання. Найвищий ефект забезпечує поєднане застосування матеріальних, моральних та виробничо-побутових стимулів.

3.2. Удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом

Для ефективної роботи необхідні знання щодо інформації про навколишнє середовище, її ресурси і технологічні процеси. Для цього потрібно володіти арсеналом засобів здійснення операцій. У перекладі з давньогрецької мови такі засоби називаються "метод". У звичайних словниках метод перекладається як технічний прийом, інструмент, процедура або дослідження [41].

Взагалі, якщо управління розглядати як специфічний вид трудової діяльності, то метод управління можна визначати у двох аспектах: 1- це сукупність прийомів впливу на об'єкт управління; 2 - засіб здійснення управління як специфічного виду діяльності.

До методів менеджменту відносяться засоби і прийоми, що забезпечують:

рішення функціональних завдань управління, процес підготовки прийняття управлінського рішення. Вирішуються завдання управління, що входять до складу функцій - планування, обліку, аналізу, контролю. Ці функції не пов'язані з безпосереднім впливом на поведінку людини.

Вирішення завдань управління, безпосередньо пов'язаних з прийняттям і виконанням управлінського рішення. Це методи прямого впливу на людину, під

дією яких відбувається зміна характеру діяльності. Відноситься до функцій - організації, стимулювання і регулювання.

Методи менеджменту являють собою засоби і сукупність прийомів цілеспрямованого впливу на людей у процесі їхньої спільної праці, спрямованого на досягнення поставлених перед ними цілей [14].

Кваліфікація керівника і менеджерів є одним з основних умов успіху застосування методів менеджменту.

Методи управління - це способи впливу керівника на підлеглих працівників для виконання мети і завдань підприємства. Серед цих методів основними є організаційні методи. Звичайно для успішного використання слід поєднувати їх з методами матеріального і морального стимулювання та методами переконання.

Психологія відіграє важливу роль в ефективному здійсненні функцій управління. Передусім йдеться про види діяльності керівників, пов'язані з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підопічних, партнерів, конкурентів та ситуації загалом.

У ФГ «МЮД» широко використовуються методи адміністративного впливу. Методи адміністративного впливу – це методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліні та відповідальності. Насамперед це наявність структури банку, визначення функцій, прав та обов'язків працівників. На підприємстві діяльність підлеглих спрямовується наказами та розпорядженнями при прийнятті, звільненні чи переміщенні працівників.

Процес організаційного впливу у ФГ «МЮД» здійснюється поетапно у такій послідовності:

- визначення завдання і критеріїв його виконання. У завданні встановлені показники, за якими можна вважати наскільки ефективно виконане завдання;
- адресність – наказом вказується особа відповідальна за виконання;
- розпорядження – вказується не тільки завдання, але й встановлюються конкретні обов'язки працівника, порядок роботи;

- відповідальність;
- інструктаж, який може бути одноразовим чи періодичним;
- облік робіт і кінцевого результату;
- контроль за виконанням і підведення підсумків.

У ФГ ФГ «МЮД» широко використовується матеріальне заохочення. Заро-бітна платня, як основна форма винагороди за працю, залежить від кількості і якості праці, витраченої на виконання визначеної роботи. Ця залежність забезпечується використанням посадових окладів і систем преміювання та надбавок, преміювання за ефективні результати в роботі.

При здійсненні матеріального стимулювання У ФГ «МЮД» враховується наступне: взаємозв'язок з виконаною роботою, досягнутими результатами кількістю і якістю роботи; співвідношення різних форм матеріального стимулювання між собою; простота, ясність та чіткість систем стимулювання щодо заохочення та покарання; характер сприйняття матеріального стимулювання щодо заохочення та покарання.

У практиці ФГ «МЮД» широко використовуються різні методи соціального впливу та моральне стимулювання (соціально-психологічні методи).

Особливе місце у структурі таких стимулів займають моральні стимули. Вони засновані на розумінні працівником необхідності своєї праці як справи честі, совісті і суспільного обов'язку.

Керівник ФГ «МЮД» на нарадах і зборах прилюдно виносить подяку за добру роботу працівників, особисто вітає їх з визначними датами.

Морально-психологічна якість працівників при їх спілкуванні обумовлює певний тип поведінки кожного з них і різне ставлення до себе з боку інших працівників.

На основі проведеного тестування у ФГ «МЮД», за допомогою тесту визначення психологічного клімату в колективі і, аналізуючи зведені результати, біля 70 % опитаних вважають психологічний клімат в колективі сприятливим, 30 % опитаних – напруженим.

За матеріалами дослідження у ФГ «МЮД» колективісти займають основну (61 %) питому вагу серед працівників, чимало пасивних працівників (17 %) і ізольованих (9 %), що часто проявляють недбалість у праці, грубість до колег, нещирість у взаємовідносинах. Колективісти активно приймають участь у заходах, що проводяться в колективі.

Міра згуртованості виражається через коефіцієнт (K_3), що враховує взаємозв'язок виборів або знехтувань. Ступінь згуртованості обчислюється за формулою:

$$K_3 = \frac{\sum A_i S^+}{n}, \quad (3.1.)$$

де $\sum A_i S^+$ - кількість позитивних виборів S – ої групи;

n – кількість всіх можливих виборів.

$$K_3 = \frac{22}{31} = 0,7$$

В колективі ФГ «МЮД» в основу міжособистісних відносин його членів покладено узгодженість функцій колективу і функцій особистості, що свідчить про вищий за середній рівень згуртованості.

Ціннісну орієнтацію - відносно сталого ставлення різних категорій працівників у ФГ «МЮД» до певних матеріальних і духовних благ, окремих видів соціальної діяльності, життєвих принципів та ідеалів можна прослідкувати за допомогою таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Розподіл працівників за типом ціннісної орієнтації та мотивації в роботі у ФГ «МЮД» (% до підсумку)

| Типи орієнтації | Рядові працівники | Спеціалісти | Керівники |
|---|-------------------|-------------|-----------|
| Громадська значущість і можливості професійного зростання | 5 | 10 | 24 |
| Оплата праці | 40 | 25 | 20 |
| Умови праці і соціальні гарантії | 29 | 34 | 12 |
| Морально-психологічний клімат | 15 | 17 | 20 |
| Потреба у професійному спілкуванні | 3 | 2 | 3 |
| Самореалізація | 8 | 12 | 21 |
| Всього | 100 | 100 | 100 |

Дослідження показали, що серед робітників важливими мотивами до праці є її оплата (40 %) та умови праці і соціальні гарантії (29 %), для спеціалістів так само, але вже в зовсім іншому співвідношенні – відповідно 25 % і 34 %. Серед керівників найбільшою цінністю є громадська значущість і можливості професійного зростання (24 %), а також самореалізація, морально-психологічний клімат і оплата праці (біля 20 %).

Під час виконання дипломної роботи проводилися дослідження з визначення соціометричного статусу працівників бухгалтерської служби підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Соціометрична матриця членів колективу бухгалтерської служби підприємства

| Той, хто обирає | Той, кого обирають | | | | Кількість виборів за горизонталлю | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|-----------|----------|
| | Головний бухгалтер | Бухгалтер з обліку ОЗ і МПП | Бухгалтер з обліку ОП | Економіст | Позитивні | | Негативні | |
| | | | | | робота | дозвілля | робота | дозвілля |
| Головний бухгалтер | * | + | - | - | 1 | 3 | 2 | 0 |
| | * | + | + | + | | | | |
| Бухгалтер з обліку ОЗ і МПП | + | * | - | + | 2 | 1 | 1 | 2 |
| | - | * | - | + | | | | |
| Бухгалтер з обліку ОП | - | + | * | - | 1 | 2 | 2 | 1 |
| | + | + | * | - | | | | |
| Економіст | + | + | - | * | 2 | 1 | 1 | 2 |
| | - | + | - | * | | | | |
| Кількість виборів за вертикаллю | | | | | | | | |
| Позитивні вибори | | | | | | | | |
| Професійна діяльність | 2 | 3 | 0 | 1 | 4 | - | - | - |
| Відпочинок | 1 | 3 | 1 | 2 | - | 7 | - | - |
| Негативні вибори | | | | | | | | |
| Професійна діяльність | 1 | 0 | 3 | 2 | - | - | 6 | - |
| Відпочинок | 2 | 1 | 2 | 1 | - | - | - | 6 |

Найбільшу кількість позитивних виборів (3 по роботі і 3 по дозвіллі) набрав бухгалтер з обліку основних засобів та малоцінних і швидкозношуваних предметів. Отже, у цій групі він являється неформальним лідером як щодо роботи, так спілкування в неформальній обстановці. Це передбачає необхідність враховувати його думки при керівництві бухгалтерською службою.

Найбільшу чисельність негативних виборів (3 щодо роботи і 2 щодо дозвілля) набрав бухгалтер з обліку оплати праці, що свідчить про його певну ізоляцію в даному колективі. Керівник має обмірковувати зміну психологічної

структури колективу: можливо перевести на цього фахівця в іншу групу, або ж враховувати даний факт при розподілі спільних робіт.

При розподілі робіт одне й те саме завдання небажано доручати бухгалтеру з обліку оплати праці та економісту через їх взаємну психологічну несумісність. Добрі пари формують головний бухгалтер та бухгалтер з обліку основних засобів та малоцінних і швидкозношуваних предметів, а також бухгалтер з обліку основних засобів та малоцінних і швидкозношуваних предметів та економіст.

Однакова чисельність позитивних і негативних виборів за горизонталлю свідчить про рівновагу у цьому колективі, однак за наявності джерел потенційних конфліктів (бухгалтер з обліку малоцінних і швидкозношуваних предметів) така рівновага може відкорегуватися до підвищення конфліктності.

Для кращої наочності наведені дані обстежень можливо представити графічно за допомогою соціограми (рис. 3.1).

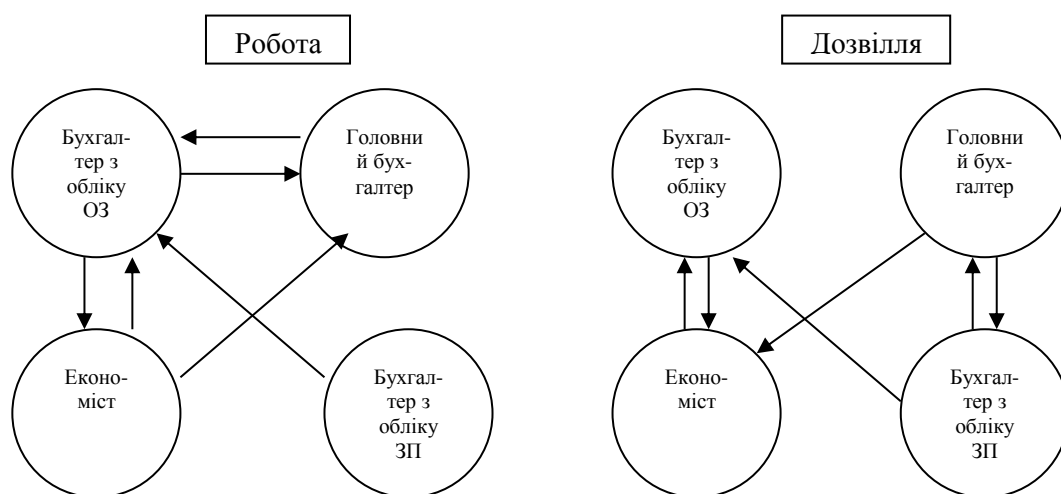


Рис. 3.1. Соціограма працівників бухгалтерської служби ФГ «МЮД»

Підсумовуючи сказане про задоволеність людей міжособистісними стосунками як фактор сприятливого соціально-психологічного впливу, керівнику ФГ «МЮД» можна запропонувати такі рекомендації:

а) постійно аналізувати структуру міжособистісних стосунків в професійній групі, визнаючи лідерів та аутсайдерів, їх спрямованість у порівнянні із загальними цілями організаційної структури;

б) для забезпечення, задоволеності людей між особистісними стосунками в процесі добору, розміщення та використання кадрів враховувати сумісність людей, їх індивідуальні психофізіологічні особливості та особистісні якості;

в) виявляти психологічний такт в роботі зі співробітниками, мікрогрупами, угрупованнями, намагатися об'єднувати лідерів угруповань на основі творчої праці та цікавих завдань;

г) оцінюючи роботу підлеглих, звертати увагу на відповідність групових норм суспільно корисним цілям;

д) зробити все, щоб інуючі особисті стосунки між будь-якими членами професійної групи не заважали оздоровленню загального соціально-психологічного настрою всієї організаційної структури.

Гроші, безумовно, є потужним стимулом до праці. Однак, варто мати на увазі, що люди дуже розрізняються по своєму ставленню до грошей, по своїй схильності до цього виду стимулів. Крім того, найбільшою проблемою відносно грошових заохочень є те, що грошова мотивація по своїй природі є такою, що не насичує, і людина швидко звикає до нового, більше високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром уже стає звичним і втрачає свою спонукальну здатність.

У розпорядженні керівництва ФГ «МЮД» є досить широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання не нова для нашої країни. В умовах соціалістичної економіки вона мала досить широке поширення. Дошки пошани, алеї трудової слави, перехідні вимпели переможцям соціалістичного змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників або кращих трудових колективів, випуск спеціальних значків для ветеранів праці, вручення почесних грамот, ушановування кращих

працівників, статті в багато-тиражках і багато чого іншого - це була нормальна, прийнята повсюди практика.

Зараз багато організацій повернулися до добре знайомих, але підзабутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошми, а з іншого боку - не маючи достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів. Кошти ж морального стимулювання обходяться організаціям у невеликі суми.

Для росту продуктивності праці у ФГ «МЮД» доцільно розширити застосування моральних стимулів. До того ж, вони не потребують значних капіталовкладень. В ході дослідження було визначено основні моральні мотиви, що спонукають до активної аграрної праці. Респондентам було запропоновано вибрати три варіанти із семи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ключові мотиви морального характеру у працівників ФГ «МЮД»

| Мотив морального характеру | Відсоток респондентів, що вказали на мотив | Відсоток окремих категорій респондентів, що вказали на мотив | |
|--|--|--|---|
| | | керівники, головні спеціалісти | спеціалісти середньої ланки і кваліфіковані робітники |
| Гордість за трудовий колектив та організацію | 85 | 92 | 78 |
| Звання кращого за професією чи посадою | 72 | 65 | 78 |
| Публічні привітання у ЗМІ | 64 | 69 | 58 |
| Сприятливий морально-психологічний клімат | 60 | 68 | 54 |
| Нагородження грамотами | 52 | 51 | 54 |

| | | | |
|---|----|----|----|
| Подяка, винесена керівником на зборах трудового колективу | 42 | 40 | 43 |
| Трудове змагання | 32 | 31 | 35 |

Аналіз одержаних даних показує, що основними моральними мотивами більше 70 % опитаних вважають гордість за трудовий колектив та організацію, а також звання кращого за професією чи посадою.

Привітання з трудовими перемогами чи особистими святами у малотиражних і радіогазетах дієвим моральним стимулом вважають 64 % опитаних. В той же час лише 32 % опитаних вказують на важливість трудового змагання, 42 % - на подяку винесену керівником на зборах трудового колективу та 52 % - нагородження грамотами.

Схожі результати отримані в окремих професійних групах. Істотні відмінності спостерігаються лише по деяких мотивах. Так, керівники та головні спеціалісти більше визнають гордість за трудовий колектив та організацію, а також публічні привітання у ЗМІ. В той же час спеціалістів середньої ланки і кваліфікованих робітників більше морально мотивують звання кращого за професією чи посадою та трудове змагання.

На думку 60 % опитаних працівників ФГ «МЮД», високопродуктивну працю стимулюватимуть доброзичлива атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат та дружні стосунки у трудовому колективі.

Для більш детального дослідження морально-психологічного клімату у колективі фермерського господарства варто провести спеціальні дослідження (рис. 3.2).

Оптимізація витрат на їх проведення з урахуванням прогнозованої ефективності здійснювалася за допомогою методу лінійного програмування.

В дипломній роботі обґрунтовано оптимальний план фінансування відповідних заходів за критерієм – мінімум витрат.

Змінними в задачі стали витрати праці (люд.-год.) на:

$X1$ – суцільне анкетування;

$X2$ – групове анкетування;

$X3$ – вибіркоче анкетування;

$X4$ – суцільне тестування;

$X5$ – групове тестування;

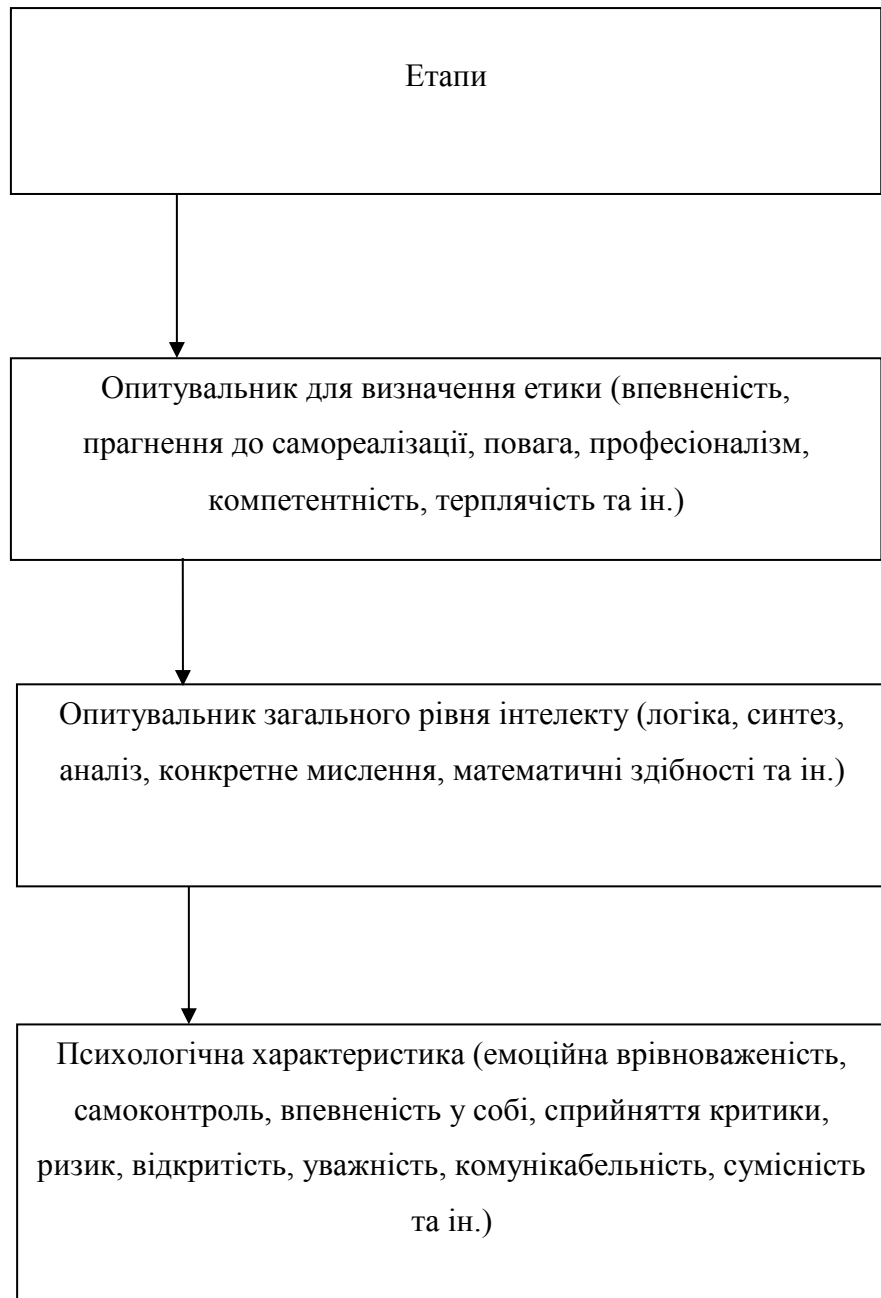


Рисунок 3.2. Етапи пропорованих морально-психологічних досліджень у ФГ «МЮД»

- X_6 – вибіркоче тестування;
 X_7 – суцільне опитування;
 X_8 – групове опитування;
 X_9 – вибіркоче опитування;
 X_{10} – суцільне інтерв'ювання;
 X_{11} – групове ін-терв'ювання;
 X_{12} – вибіркоче інтерв'ювання;
 X_{13} – суцільне спостереження;
 X_{14} – групове спостереження;
 X_{15} – вибіркоче спостереження.

Обмеження матриці економіко-математичної моделі задачі:

1) По максимальних витратах праці:

$$X_1 + X_4 + X_7 \leq 90;$$

$$X_2 + X_5 + X_8 \leq 65;$$

$$X_3 + X_6 + X_9 \leq 60;$$

$$X_{10} \leq 64;$$

$$X_{11} \leq 52;$$

$$X_{12} \leq 47;$$

$$X_{13} \leq 100;$$

$$X_{14} \leq 80;$$

$$X_{15} \leq 70.$$

2) По ймовірності отримання достовірної інформації:

$$\begin{aligned}
 &(0,80X_1 + 0,75X_2 + 0,70X_3 + 0,75X_4 + 0,70X_5 + 0,65X_6 + 0,50X_7 + 0,45X_8 + \\
 &0,35X_9 + 0,40X_{10} + 0,35X_{11} + 0,30X_{12} + 0,95X_{13} + 0,85X_{14} + 0,80X_{15})(X_1 + X_2 + \\
 &X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} + X_{15}) \geq 0,75
 \end{aligned}$$

$$0,05X1+0X2+-0,05X3+0X4+-0,05X5+-0,10X6+-0,25X7+-0,30X8+-0,40X9+-0,35X10+-0,40X11+-0,45X12+0,20X13+0,10X14+0,05X15 \geq 0$$

3) По невід'ємних значеннях змінних:

$$X1 \geq 0; X2 \geq 0; X3 \geq 0; X4 \geq 0; X5 \geq 0; X6 \geq 0; X7 \geq 0; X8 \geq 0; X9 \geq 0; X10 \geq 0; X11 \geq 0; X12 \geq 0; X13 \geq 0; X14 \geq 0; X15 \geq 0.$$

4) По максимальному використанню витрат праці фахівців з психології:

$$X1+X2+X3+X4+X5+X6+X7+X8+X9+X10+X11+X12+X13+X14+X15 \leq 300$$

Цільова функція – мінімум витрат на проведення дослідження морально-психологічного клімату колективу ФГ «МЮД».

$$32,2X1+24,8X2+25,4X3+\dots+19,9X15 = > \text{мінімум}$$

Матриця задачі і її розв'язок представлені в додатках В і Г.

Підсумковий аналіз засвідчив, що найощадливішим варіантом рішення щодо проведення комплексу досліджень морально-психологічного клімату колективу ФГ «МЮД» буде оплата: 22 люд.-год. – суцільного анкетування, 25 люд.-год. вибіркового тестування, 52 люд.-год. – групового опитування і 125 люд.-год. – вибіркового спостереження.

При оптимальній сумі витрат коштів (52470,9 грн.) буде досягнуто поставленої мети у відповідних дослідженнях.

Практика мотиваційного управління в ФГ «МЮД» в цьому процесі існують численні перешкоди, що заважають керівникові домогтися високої зацікавленості персоналу в кінцевих результатах. Серед цих перешкод найбільш типовими є такі:

- низька зарплата (як на думку самих працівників, так і на думку їхніх керівників);
- поганий зв'язок системи матеріального стимулювання й робочих результатів;
- незадовільні умови праці;
- погані можливості навчання й підвищення кваліфікації;
- низький рівень довіри до керівництва;
- недоліки в організації праці (неритмічна робота, помилки в плануванні, погана забезпеченість інформацією, несвоєчасний ремонт обладнання тощо);
- сформована практика керування, орієнтована більше на контроль і підтримку дисципліни, ніж на формування зацікавленого відношення до справи;
- байдужість до потреб, проблем, прагненням персоналу; відношення до людських ресурсів як до видаткового матеріалу;
- перевага авторитарного стилю керування, насадження в організації порядків і правил, що відображають цінності, установки, пріоритети вищого керівництва.

Подолання деяких з перерахованих перешкод для селянського (фермерського) господарства „МЮД” на шляху формування високої мотивації персоналу (наприклад, таких, як рівень заробітної платні, умови праці або практика управління, що склалася,) є досить складними й довготерміновими, у той час як подолання інших перешкод (недовіра до керівництва, недоліки в організації праці або байдужість до інтересів працівників) під силу як голові фермерського господарства, так і окремим керівникам структурних підрозділів в найближчій перспективі.

Найвищий ефект забезпечує поєднане застосування матеріальних, моральних і виробничо-побутових стимулів до праці.

У виробничо-господарській діяльності ФГ «МЮД» Павлоградського району Дніпропетровської області доцільно широко запроваджувати матеріальне як грошове, так і не грошове стимулювання разом із

використанням виробничо-побутових і моральних стимулів. Результати свідчать, що комплексне застосування трьох груп стимулів сприяє покращенню взаємовідносин у колективі, підвищує зацікавленість роботою, а це обумовлює зростання продуктивності праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяє спрощувати працю та здешевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відноситься високопрофесійна майстерність, здатність приймати самостійне рішення знання техніки та організації виробництва. В даний час однією із характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства.

2. Фермерське господарство „МЮД” має сільськогосподарську спеціалізацію, площі землекористування якого знаходяться у Юр'ївському районі Дніпропетровської області (51321, с. Чаплинка, Юр'ївський район Дніпропетровська область, вул. Вишнева, 5). Платник єдиного податку IV групи. Згідно зі статутом підприємства, предметом діяльності ФГ „МЮД” є: вирощування зернових культур, соняшнику та переробка сільськогосподарської продукції; оренда землі; постачання сільськогосподарських підприємств добривами, паливно-мастильними матеріалами, гербіцидами, дефоліантами, пестицидами та ін. Загальна земельна площа господарства становить 5059 га. Кількість орендодавців землі 632 осіб.

3. В структурі товарної продукції ФГ „МЮД” за період 2015-2019 рр. відбулися суттєві зміни. Якщо в 2015 р. питома вага зернових і технічних культур була майже однаковою (відповідно 39,8 % і 34,4 %), то в 2019 р. це співвідношення відрізнялося втричі (відповідно 60,9 % і 22,2 %). Найбільш стабільним щодо зростання залишається виробництво картоплі – питома вага на рівні 7-10 %. За останні роки економічна ефективність виробництва ФГ „МЮД” загалом підвищилася. В той же час, якщо виручка від реалізації зросла на 18,7 %, то валова продукція дещо менше – на 14,7 %. Останній показник більш точно показує реальні темпи економічного зростання. Рівень рентабельності при цьому дещо зменшився на 1,6 відсоткових пункти і в цілому залишається невисоким на рівні 14,6 %.

4. Кореляційно-регресійний аналіз виходу валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь в залежності від витрат з оплати праці на 1 га в господарствах Юр'ївського району засвідчив, що зв'язок між даними факторами є прямопропорційним, хоча й несуттєвим. При підвищенні рівня витрат з оплати праці на 1 га вихід валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зростає, і навпаки. Зі збільшенням витрат з оплати праці на 1 га на 1000 грн. вихід валової продукції на 100 га угідь зросте на 2,5 грн., про що свідчить коефіцієнт регресії рівняння кореляційно-регресійної залежності.

5. Раціональне використання трудових ресурсів дає можливість отримати максимум валової продукції, сприяє на збільшення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва. Для загальної оцінки діяльності господарства необхідно враховувати чисельність трудових ресурсів та їх використання в виробництві. Аналіз засвідчив, що при збільшенні виробництва продукції, або зростанні виробничих потужностей, що призведе до зростання витрат і обороту, чинна структура управління ФГ «МЮД» потребуватиме удосконалення.

6. На основі проведеного визначення стилю керівництва за допомогою тестування можна зазначити, що у керівника ФГ „МЮД” домінує авторитарний

стиль з ознаками демократичного. При прийнятті рішень керівник ФГ „МЮД” керується особистим рішенням; доводить рішення до підлеглих наказом; регламентує дії підлеглих постійно; спілкується з підлеглими не лише з питань роботи, але й з особистих питань; при впливі на поведінку підлеглих застосовує як санкції, так і заохочення; визнає прояв ініціативи працівниками; постійно контролює поведінку підлеглих.

Найбільш загальним показником стану соціально-психологічного клімату є рівень групової згуртованості – міжособова взаємоприйнятливість думок і установ. В колективі ФГ „МЮД” в основу міжособистісних стосунків його членів покладено узгодженість функцій колективу і функцій особистості, що свідчить про середній рівень згуртованості.

7. На підприємстві діє кадрова служба, до складу якої входять завідувач відділу кадрів та спеціалісти відділу кадрів. Завідуючий організовує роботу згідно з головною своєю задачею - забезпечувати комплектування і підготовку кадрів відповідно до рівня їх професійних і ділових якостей. Призначається і звільняється з посади згідно наказу голови. Завідуючий здійснює кадрову політику на підприємстві, розробляє перспективні та річні плани комплектування господарства кадрами; займається питаннями прийому на роботу та звільнення; вивчає ділові якості і інші особливості спеціалістів господарства з метою підбора кадрів на заміщення посад; забезпечує підвищення кваліфікації спеціалістів.

8. Планування проекту управлінського рішення щодо реалізації комплексу заходів дозволить одночасно отримати запланований результат з підвищення продуктивності праці на 10 % при оптимальних витратах. При цьому найменш витратнішим варіантом раціоналізації витрат, спрямованих на підвищення продуктивності праці у ФГ «МЮД» за рахунок заходів мотиваційного менеджменту буде оплата: 72 люд.-год. заходів з підвищення кваліфікації працівників господарства; 92 люд.-год. заходів з удосконалення морального стимулювання праці та 65 люд.-год. проведення заходів з удосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

9. Із загальної кількості респондентів 41 % відзначають важливість матеріальних стимулів у роботі, а 59 % відповіли, що ця категорія стимулів для них дуже важлива. Зовсім по-іншому розподілились відповіді стосовно моральних стимулів. Лише 7 % опитаних зазначили, що ця група стимулів дуже важлива для них, для 72 % - важлива, а п'ята частина анкетованих (21 %) відповіли, що моральні стимули зовсім не важливі. Дослідження з визначення соціометричного статусу працівників бухгалтерської служби підприємства засвідчили, що при розподілі робіт одне й те саме завдання небажано доручати бухгалтеру з обліку оплати праці та економісту через їх взаємну психологічну несумісність. Добрі пари формують головний бухгалтер та бухгалтер з обліку основних засобів та малоцінних і швидкозношуваних предметів, а також бухгалтер з обліку основних засобів та малоцінних і швидкозношуваних предметів та економіст. Однакова чисельність позитивних і негативних виборів за горизонталлю свідчить про рівновагу у цьому колективі, однак за наявності джерел потенційних конфліктів (бухгалтер з обліку малоцінних і швидкозношуваних предметів) така рівновага може відкорегуватися до підвищення конфліктності.

10. Підсумковий аналіз засвідчив, що найощадливішим варіантом рішення щодо проведення комплексу досліджень морально-психологічного клімату колективу ФГ «МЮД» буде оплата: 22 люд.-год. – суцільного анкетування, 25 люд.-год. вибіркового тестування, 52 люд.-год. – групового опитування і 125 люд.-год. – вибіркового спостереження. При оптимальній сумі витрат коштів буде досягнуто поставленої мети у відповідних дослідженнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. И. Малков; 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Афанасьев К. М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02 / К. М. Афанасьев ; Київ. держ. екон. ун-т. Режим доступу: <http://economy-lib.com/ekonomiko-matematicheskoe-modelirovanie-eksportnogopotentsiala-predpriyatiya>.
4. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
6. Белобородова А. Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон / А. Л. Белобородова // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 4. С. 12–15.

7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. 352 с.
8. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств Вісник Черкаського національного університету. Серія економічні науки. Вип. 4. Черкаси: БЦ ЧНУ, 2018. С. 12–22.
9. Біловодська О.А. Аналіз ресурсів в логістичній системі промислового підприємства / О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Інфраструктура ринку. 2017. № 12. С. 89-92
10. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 39–42. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2016_10%281%29__10
11. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. 2012. № 2. С. 120-122
12. Гавкалова Н. Л. Formation the systematic basis of synthesized capital / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко // Актуальні проблеми економіки. 2016. №4 (178). С. 8–16.
13. Вострякова В.І. Інституційне забезпечення сталого розвитку логістичних систем розподілу продукції АПК. Сталый розвиток в умовах глобальних викликів: матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 7-8 квітня 2017 р. Харків. 2017. С. 201-202.
14. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. Х., 2013. 200 с.
15. Голощапова Т. В. Исследование перспектив развития гостиничной индустрии и рекомендации по прогнозированию эффективности ее

- функционирования [Электронный ресурс] / Т. В. Голощапова // Современные исследования социальных проблем: (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems. 2013. No9(29). Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.836.9378&rep=rep1&type=pdf>
- 16.Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 185. С. 160–172.
- 17.Григоров О. В. Техніка матеріальних потоків логістичних систем : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 496 с.
- 18.Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко //Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. № 6 (120). 382 с. 80. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
- 19.Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств / Г. О. Дудукало // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2015. 20 с.
- 20.Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. СПб.: Речь, 2010. 319 с.
- 21.Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
- 22.Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. К. : «Академія», 2000. 864 с.
- 23.Жалдак Г. П. Основи формування соціально–економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств / Г. П. Жалдак //

- Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3. Вип. 3. С. 43–46.
24. Забродська Г.І. Організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська, Т.С. Пічугіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2018. Вип. 1. С. 183-196 .
25. Качуровський В.Є. Інформаційна логістика. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11345/1/10.pdf> (дата звернення: 10.01.2021).
26. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М., 2002. 638 с.
27. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2005. 752 с.
28. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
29. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. М. : ООО «Вершина», 2004. 352 с.
30. Коэффициент вариации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statistica.ru/glossary/general/koeffitsient-variatsii/>
31. Ковінько О. М. Розробка системи оцінювання синергетичного ефекту маркетингової стратегії міжнародних конгломератних диверсифікованих агропромислових структур. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №6, Т.1. С. 114–120.
32. Коляденко С.В. Теоретичні аспекти еколого-економічної ефективності виробництва біопалива. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 11. С. 31-39.
33. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника / А. В. Крамаренко // Економічний вісник. 2014. №1. С. 113-115

34. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
35. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: Навчальний посібник 221 / Г. І. Купалова. К.: «ЗНАННЯ», 2008. 639 с.
36. Лавренюк К. И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон [Электронный ресурс] / К. И. Лавренюк // Гуманитарные науки: теория и практик. С. 88–95. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnostivzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-osnovnymi-grupparamizainteresovannyh-storon.pdf>
37. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. *Інноваційна економіка*. 2017. №11–12 (72). С. 85–91.
38. Макаренко Н. О., Скляренко А. С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 152–158.
39. Міценко Н. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика/ Н. Міценко, І. Міщук // Журнал Європейської економіки. 2019. Том 18. № 1(68), січень-березень. С. 54-80
40. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.П. Міщук. – Львів, 2017. 665 с.
41. Муштай В. А., Вовк В. І. Формування маркетингового підходу в управлінні аграрним підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1(12). С. 103–109.

- 42.Нестеренко Р.В. Науково-практичний підхід до розробки економіко-організаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства / Р.В. Нестеренко, Н.Ю. Цапенко. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 315-319.
- 43.Нестеренко Р.В. Організаційно-економічне забезпечення логістичної діяльності підприємств: теоретичний аспект / Р.В. Нестеренко // Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 256-260
- 44.Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А., Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
- 45.Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 46.Опря А. Т. Статистика / А. Т. Опря. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
- 47.Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства / А. Ю. Осіпова // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.
- 48.Пилипенко А. А. Фінансовий механізм логістизації діяльності корпоративних інтегрованих об'єднань. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 382–389
- 49.Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний Елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Погорєлова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХП». 2013. № 21(994). – С. 127–134.
- 50.Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств / О. З. Редьква. Дис. на здобуття наук.ступеня к.е.н. Тернопіль : ТНТУ, 2015. 251 с.
- 51.Результат впровадження системи ресурсозбереження в АПК / Герасимчук Н. А., Герасимчук Ю. А., Попик П. С. та ін. *Technology audit and*

- production reserves*. № 2/4(40). 2018. С. 13–20.
52. Семенов В. Ф. Интегральная оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. 2016. №5. Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>
53. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту – 2015. № 13. С. 275–287.
54. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
55. Стратегія управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. 2014. № 4. С. 46–50. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_10
56. Шкробот М.В. Удосконалення системи управління логістичними процесам / М.В. Шкробот, А.А. Моргонюк // Молодий вчений. № 4(56), квітень 2018. С.849-854
57. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щёкин. 5-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2004. 280 с.
58. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2003. 280 с.
59. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів ;, 2016. 190 с.
60. Янковой А.Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием / А. Г. Янковой. О. : Ротапринт, 2014. 250 с.

61. Hasty R. Retail management / R. Hasty. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. 520 с.
62. Li, L., Su, Q. & Chen, X. (2011) Ensuring supply chain quality performance through applying the SCOR model. *International Journal of Production Research* 49: 33–57.
63. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Електронний ресурс] / J. Phillips // *The Best of Measuring & Evaluation Learning*, December, 2010. P. 31–35. Режим доступу : http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/237_Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf
64. Velychko O., Velychko L., Ivanchyk R. Management of competitiveness of the supply chain in the logistical systems of a small agrarian business. *Ефективна економіка*. 2019. Vol. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/3.pdf (дата звернення: 23.02.2020).
65. Zos–Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals–XXI*. №11–12. 2017. pp. 4–8.

ДОДАТКИ

Матрица 1 [Режим совместимости] - Excel

Матрица задачі з раціоналізації витрат на мотиваційні заходи

| Змінні | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | | |
|--|-------|-------|--------|--------|-------|-------|----------|
| Значення змінних | 65 | 0 | 92 | 0 | 72 | | |
| Цільова функція | 146,7 | 164,2 | 173,25 | 158,42 | 147,4 | 36085 | |
| Обмеження по мінімально можливим витратах праці | 1 | | | | | 65 | >= 65 |
| Обмеження по мінімально можливим витратах праці | | 1 | | | | 48 | >= 48 |
| Обмеження по максимально доцільним витратах праці | | | 1 | | | 92 | <= 92 |
| Обмеження по максимально доцільним витратах праці | | | | 1 | | 20 | <= 20 |
| Обмеження по максимально доцільним витратах праці | | | | | 1 | 72 | >= 72 |
| Обмеження по мин. підвищеному продуктивності праці | 0,01 | -0,03 | 0,02 | -0,02 | 0,05 | 5,44 | >= 0 |
| Обмеження по максимальному обсягу бюджету | 146,7 | 164,2 | 173,25 | 158,42 | 147,4 | 36085 | <= 50000 |
| Обмеження по невід'ємн. значенню результ. | 1 | | | | | 67 | >= 0 |
| Обмеження по невід'ємному значенню результ. | | 1 | | | | 44 | >= 0 |
| Обмеження по невід'ємному значенню результ. | | | 1 | | | 0 | >= 0 |
| Обмеження по невід'ємному значенню результ. | | | | 1 | | 0 | >= 0 |
| Обмеження по невід'ємному значенню результ. | | | | | 1 | 70 | >= 0 |

Готово

9:37 02.02.2021

Матрица 1 [Режим совместимости] - Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид ABBYY FineReader 12 Что вы хотите сделать? Выход Общий доступ

Вставить Вставить Аrial Сут 10 Ж К Ч Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили Вставить Удалить Формат Заполнить Очистить Сортировка Найти и выделить

C20

Додаток Б

Розв'язок економіко-математичної задачі
 Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [Изм. xls] Лист1
 Отчет создан: 17.01.2021 16:22:18

Целевая ячейка (Минимум)

| Ячейка | Имя | Результат |
|---------|-----------------|-----------|
| \$G\$12 | Цільова функція | 36085,15 |

Изменяемые ячейки

| Ячейка | Имя | Результат |
|---------|---------------------|-----------|
| \$B\$11 | Значения змінних X1 | 65 |
| \$C\$11 | Значения змінних X2 | 0 |
| \$D\$11 | Значения змінних X3 | 92 |
| \$E\$11 | Значения змінних X4 | 0 |
| \$F\$11 | Значения змінних X5 | 72 |

Ограничения

| Ячейка | Имя | Формула | Статус | Разница |
|---------|---|---------------------|------------|----------|
| \$G\$15 | Обмеження по максимально доцільних витратах праці | $\$G\$15 \geq 8$ | связанное | 0 |
| \$G\$14 | Обмеження по мінімально можливих витратах праці | $\$G\$14 \geq 22$ | связанное | 0 |
| \$G\$22 | Обмеження по невід'ємному значенню результату | $\$G\$22 \geq 0$ | не связан. | 8 |
| \$G\$16 | Обмеження по максимально доцільних витратах праці | $\$G\$16 \geq 18$ | связанное | 0 |
| \$G\$18 | Обмеження по мин. підвищено продуктивності праці | $\$G\$18 \geq 0$ | не связан. | 0,5 |
| \$G\$19 | Обмеження по максимальному обсягу бюджету | $\$G\$19 \leq 4000$ | не связан. | 36085,15 |
| \$G\$23 | Обмеження по невід'ємному значенню результату | $\$G\$23 \geq 0$ | не связан. | 65 |
| \$G\$21 | Обмеження по невід'ємному значенню результату | $\$G\$21 \geq 0$ | не связан. | 0 |
| \$G\$20 | Обмеження по невід'ємн. значенню результ. | $\$G\$20 \geq 0$ | связанное | 92 |
| \$G\$21 | Обмеження по мінімально можливих витратах праці | $\$G\$13 \leq 30$ | не связан. | 0 |
| \$G\$22 | Обмеження по мінімально можливих витратах праці | $\$G\$13 \leq 30$ | не связан. | 72 |

Отчет по результатам 7 | Отчет по устойчивости 1 | Отчет по пределам 1 | Лист1 | Лист2 | Лист3

Ввод 9:38 02.02.2021

матрица 2 [Режим совместимости] - Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Arial Cyr 10 Ж К Ц Ш А

Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число

Общий

Условное форматирование Форматировать как таблицу

Стили Ячейки

Вставить Удалить Формат

Автосумма Заполнить Очистить

Сортировка Найти и выделить

Редактирование

G27

Додаток Г

Роозв'язок економіко-математичної моделі задачі

4 Рабочий лист: [план.xls]Лист1

5 Отчет создан: 09.01.2021 13:28:10

6

7

8 Целевая ячейка (Минимум)

| Ячейка | Имя | Исходное значение | Результат |
|--------|-----------------|-------------------|-----------|
| SQS5 | Цільова функція | 0 | 52571.9 |

11

12

13 Изменяемые ячейки

| Ячейка | Имя | Исходное значение | Результат |
|--------|-----|-------------------|-----------|
| SBS4 | x1 | 0 | 22 |
| SCS4 | x2 | 0 | 0 |
| SDS4 | x3 | 0 | 0 |
| SES4 | x4 | 0 | 0 |
| SFS4 | x5 | 0 | 0 |
| SGS4 | x6 | 0 | 25 |
| SHS4 | x7 | 0 | 0 |
| SIS4 | x8 | 0 | 52 |
| SJS4 | x9 | 0 | 0 |
| SKS4 | x10 | 0 | 0 |
| SLS4 | x11 | 0 | 0 |
| SMS4 | x12 | 0 | 0 |
| SNS4 | x13 | 0 | 0 |
| SOS4 | x14 | 0 | 0 |
| SPS4 | x15 | 0 | 125 |

30

31

32 Ограничения

Отчет по результатам 6

Отчет по устойчивости 2

Отчет по пределам 2

Лист1 Лист2 Лист3

Готово

9:40 02.02.2021