

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві»

Студентка: Тукусер Юлія Юріївна

Групи: Ф241-9-19-Б1УБ (4.0д)

Науковий керівник роботи: к.е.н.

Акулюшина Марина Олександрівна

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри: к.е.н. Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Визначення основних категорій персоналу.....	5
1.2. Побудова системи управління персоналом.....	10
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом.....	26
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ТОПАЛОВ».....	39
2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Топалов» за досліджуваний період у сучасних умовах господарювання.....	39
2.2. Аналіз системи управління персоналом на фермерському господарстві «Топалов».....	46
2.3. Проблеми управління персоналом та напрямки їх вирішення.....	62
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність удосконалення системи управління персоналом є результатом необхідності її адаптації до вимог сучасного економічного розвитку. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств характеризуються зростанням потреби у кваліфікованих і компетентних спеціалістах різних напрямів, посиленням ролі людського фактору, як необхідної умови ефективності виробництва та впровадження інновацій.

Аграрний сектор надзвичайно важливий для економіки та продовольчої безпеки країни. Сьогодні він забезпечує 12% ВВП і близько 40% валютних надходжень від експорту. Сьогодні в Україні налічується понад 40 тисяч фермерських господарств. Це більше 70% усіх економічно активних сільськогосподарських підприємств. Роль фермерських господарств є дуже важливою в сучасному аграрному секторі, тому необхідно звернути увагу на проблеми, які сьогодні мають ці господарства.

В сучасних умовах недостатньо уваги приділяється створенню системи управління персоналом як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечують прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень у господарствах країни. Як показує практика, вирішення проблем управління персоналом у господарствах сьогодні зводиться, насамперед, до вивчення питань матеріального стимулювання. Тому вирішення проблеми вдосконалення системи управління персоналом та пошук нових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є актуальним завданням.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом та її вдосконалення у фермерському господарстві «Топалов».

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність персоналу та значення їх категорій;
- розкрити методи та технології формування системи управління персоналом організації;

- дослідити управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- здійснити діагностику системи управління персоналом господарства;
- розглянути економічні характеристики системи управління персоналом фермерського господарства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом в фермерському господарстві «Топалов»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом господарства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є персонал фермерського господарства «Топалов».

Предметом дослідження є система управління персоналом у фермерському господарстві.

Методи. Для вирішення поставлених завдань у даній роботі були використані теоретичні методи дослідження: системний підхід, групування, графічного моделювання; порівняння різних підходів до визначення понять; аналіз нормативних документів з теми дослідження тощо.

Емпіричні методи дослідження – спостереження та аналіз діяльності та професійного розвитку працівників фермерського господарства «Топалов».

Інформаційну основу дослідження склали правові та нормативні документи, статистичні дані підприємства, результати монографічних, соціологічних і маркетингових досліджень. Дослідження будується з урахуванням діючої нормативно-правової бази. Проведено аналіз джерел літератури таких авторів, як Балабанова Л.В., Михайлов С.І., Олійник С.У., Данюк В.М., Ковальчук І.В., Крушельницька О.В., Храмов В.О., Бовтрук А.П., Хміль Ф.І. та інші.

Структура. Робота складається зі вступу, двох розділів, кожен з яких містить по три пункти, висновків, списку використаної літератури та додатків. Кількість таблиць, наявних у роботі – 20, кількість рисунків – 13. Виконана на 79 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Визначення основних категорій персоналу

Персонал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, тому що на відміну від матеріальних факторів виробництва персонал здатний приймати рішення та критично оцінювати вимоги, що до нього пред'являються. Персонал також мають особисті інтереси і надзвичайно чутливі до дій керівництва, реакція якого є не визначеною. Розглянемо думки різних авторів, про поняття персонал в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття персонал з точки зору різних авторів

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. [3, с. 21]	Трудовий колектив – це загальна кількість працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють тимчасово і перебувають у трудових відносинах з роботодавцем.
Михайлов С.І. [17, с. 15]	До персоналу належать усі працівники, які об'єднують усі складові робочої групи компанії, виконують виробничі чи контрольні функції, використовують робочі інструменти та займаються обробкою робочих елементів.
Олійник С.У. [21, с. 12].	Персонал – працівники, що працюють на умовах найму і мають виробничі відносини з роботодавцем, незалежно від терміну перебування на цій посаді.
Данюк В.М. [33, с. 60].	Персонал є об'єм людей організації, який включає всіх працівників, стажерів, акціонерів та власників, що займають певні посади та отримують заробітну плату за трудовими договорами.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ковальчук І.В. [8, с. 76]	Персонал – це група працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід роботи і кваліфіковані для постійної зайнятості.
Крушельницька О.В. [10, с. 10].	Персонал – основний склад кваліфікованих працівників, що формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [3-33]

Персонал або трудовий потенціал є найважливішою складовою сучасного ринку праці і основним джерелом економічного розвитку підприємницької діяльності.

Трудовий потенціал, являє собою оцінку кількісних та якісних характеристик громадян, які потенційно можуть брати активну або пасивну участь на ринку праці [8, с. 98].

Трудові ресурси – це такий сегмент працездатного населення (крім інвалідів 1 та 2 груп), які володіють відповідною освітою, фізичними здібностями та віком необхідним для виконання певної роботи [2, с. 64]. Трудові ресурси на рівні суб'єкта господарювання визначаються штатом чи персоналом.

Штат (персонал) підприємства – це необхідна сукупність працівників, які отримали спеціальну професійну освіту і займаються виробничо-господарською та адміністративною діяльністю за трудовим договором [3, с. 123]. На підставі тимчасової зайнятості до діяльності підприємства можуть бути залученні інші працездатні особи.

Можна персонал підприємства розглядати за різноманітними ознаками (рис. 1.1). Взаємовідносини між групами персоналу на підприємстві створюють структуру персоналу:

Організаційна структура – це управління сукупністю персоналу виробничих підрозділів, які забезпечують досягнення цілей необхідних організації [3, с. 87].

Компетентно-правова структура оцінює персонал за його грамотною та правомірною участю у творчому процесі підприємницької діяльності [2, с. 91].

Функціональна структура передбачає управління через підрозділи, які зорієнтовані на виконання окремих функцій.

Соціальна структура описує трудовий колектив через такі соціальні показники, як вік, професія, стать, кваліфікація, освіта, національність тощо) [3, с. 65].

Штатна структура персоналу характеризує структурний склад підрозділів і офіційний список посад, оплати праці та окладів.



Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства,
(сформовано автором на основі [5, с. 19])

Персонал підприємства переважно поділяються на чотири категорії, відповідно з характером функцій, що виконуються (рис. 1.2.):

- спеціалісти;
- керівники;
- робітники;
- службовці.

Керівники – це наймані працівники, що посідають керівні посади на підприємствах та в структурних підрозділах [6, с. 86].

До них відносяться директори, завідувачі, начальники, головні бухгалтери, головні інженери, головні механіки, бригадири тощо.

Спеціалістом є працівник, чий обов'язки відповідають професійній освіті, ними є інженери, бухгалтери, економісти, адміністратори, нормувальники, психологи тощо [5, с. 79].

Службовцями є люди, що здійснюють облік та контроль, підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування тощо.



Рис. 1.2. Категорії персоналу, (сформовано автором на основі [4, с. 23])

Робітниками являються працівники, які особисто беруть участь у технологічному процесі створення кінцевого продукту, надають послуги, виконують роботи, а також ремонтують робоче обладнання тощо [2, с. 128]. Крім того, до працівників відносяться прибиральники, охоронники, комплектувальники, кур'єри, тощо.

Залежно від процесу вироблення продукції робітників можна розділити на [7, с. 59]:

– основних – тобто, безпосередньо залучений до процесу створення продукту;

– допоміжних – тобто, тих які виконують основні функції з обслуговування виробництва.

Для ефективного ведення господарської діяльності дуже важливою є оцінка постійного персоналу за професією, кваліфікацією, спеціальністю та виконуваною роботою.

Кількісними показниками рівня компетентності є наукові ступені або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені та вчені звання (для науковців) тощо [7, с. 145].

Якісним показником компетентність є кваліфікації, тобто рівень загальних та професійних компетентностей, який дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги певного робочого місця чи роботи, яка постійно змінюється [10, с. 112].

Компетентність людини залежить не тільки від рівня її кваліфікації, а й від її ставлення до роботи, досвіду, зусиль і вміння поповнювати свої знання. Компетентність або досвід можуть змінюватися як вгору, так і вниз.

Оптимальна ситуація для компанії – це відповідність рівня компетентності співробітників рівню складності зробленої ним роботи.

Без належної підготовки працівників неможливо забезпечити прогрес виробництва. Тому велику увагу слід приділяти аналізу рівня підготовки працівників та рівня її використання.

Професія визначає різновид трудової діяльності як сукупність завдань, які може виконувати конкретний працівник.

Залежно від відносин між працівниками підприємства та його майном їх можна поділити на власників та працівників найманих.

Власники – це працівники, які своєю особистою працею беруть участь у господарській діяльності підприємства та володіють майном (активами) і природними ресурсами (землею) [2, с. 158].

Наймані працівники – це працівники, які беруть участь у господарській діяльності підприємств лише своєю особистою працею [5, с. 88].

Окрім цього, у господарській діяльності товариства можуть брати участь як сумісники, так і працівники, які працюють на підприємстві від імені інших суб'єктів господарювання.

Сумісник – це працівник підприємства (власник, співробітник), основне місце роботи якого знаходиться в іншій компанії. Робота за сумісництвом – це діяльність, при якій, крім основної діяльності, працівник у вільний від роботи час виконує іншу регулярну оплачувану діяльність у зв'язку з його трудовими відносинами з тим самим або іншим підприємством, установою чи організацією [8, с. 134].

Отже, персонал підприємства повинен володіти професійною працездатністю, тобто мати спеціальну освіту, створювати умови для грамотного керівництва та його розвитку, а також ефективну компанію або штат кваліфікованих працівників організації. Він змінюється відповідно до окремих факторів і розвитку факторів виробництва.

1.2. Побудова системи управління персоналом

Сьогодні всі розуміють, що керівництво має оптимізувати прибутковість усіх ресурсів: матеріальних, економічних і, насамперед, людських – щоб рости, монетизувати та залишатися конкурентоспроможними в організації. Коли організація справді піклується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відобразяться на результатах.

Управління людськими ресурсами – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання осіб (персоналу) для досягнення як організаційних, так і індивідуальних (персональних) цілей [10, с. 96].

Розглянемо поняття управління персоналом через поняття різних науковців таблиця 1.2.

Первинним етапом у розробці системи управління людськими ресурсами організації є розробка цілі системи. Залежно від підприємства призначення

системи управління персоналом буде відрізнятися в залежності від виду діяльності, обсягу виробництва, стратегічних завдань і т.д.

Таблиця 1.2

Визначення поняття управління персоналом

Автори	Визначення
1	2
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [25, с. 25]	систематично організований процес ефективного використання та відтворення всіх працівників організації для досягнення поставлених цілей
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [10, с. 31]	організаційно-системний вплив через структуру взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання людського потенціалу на рівні підприємства
Пономаренко В.С. [16, с. 53]	охоплює основні принципи та функціональні завдання, необхідні керованим об'єктам для досягнення своїх операційних цілей; економічні та правові закони; функціональна структура органів управління; інформацію та методи і технічні засоби їх обробки
В.І Дериховська [6, с. 343]	формулювання стратегій людських ресурсів, вибір людських ресурсів на основі корпоративної філософії, сприяння централізації зусиль для їх розвитку, сприяння розгляду якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових витрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочому місці
Храмов В.О., Бовтрук А.П. [36, с. 45]	як «частина функціональної сфери управління людськими ресурсами як основним механізмом організації»
Хміль Ф.І. [35, с. 91]	як специфічна функція управлінської діяльності

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [6- 36]

На сьогоднішній день існує два підходи до формування мети управління персоналом [11, с. 61]:

- згідно з першою, головною метою управління персоналом є якнайефективніше використання людського потенціалу організації для досягнення уставлених цілей;

- по-друге, головною метою управління людськими ресурсами є зведення до мінімуму соціально-економічні витрати шляхом досягнення цілей співробітників і цілей організації.

Досягнення цілей системи управління персоналом вимагає вирішення основних завдань [6, с. 18]:

- забезпечити підприємство відповідною кількістю та якістю робочої сили;

- забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок взаємодії та співпраці;

- формування стійкого колективу на підприємстві, тобто досвідченого та висококваліфікованого персоналу;

- реалізація інтересів та потреб працівників, щодо змісту праці, умов праці, можливості професійного навчання та кар'єрного підйому на основі зростання професійних знань, навичок і досвіду роботи персоналу підприємства;

- оптимальний баланс інтересів як підприємства, так і працівників.

Механізм управління персоналом – це система сформованих органів управління, методів, засобів, розрахованих на залучення персоналу для виконання потреби підприємства в необхідній кількості, якості та в необхідні терміни [13, с. 36]. Суб'єктом управління персоналом є певний працівник, а також об'єднання працівників, яке виступає як робоча група.

Максимізація потенціалу людей, які працюють в організації, вимагає одночасної та скоординованої роботи в кількох напрямленнях, які разом складають систему ефективного управління людськими ресурсами. Відправною точкою системи управління людськими ресурсами є стратегічні цілі підприємства, визначені вищим керівництвом. Якщо якісно сформулювати та як умога раніше визначити стратегію розвитку підприємства, то це допоможе визначити коло завдань, які необхідно вирішити в рамках кадрової політики. Система управління персоналом являє собою комплекс реалізації усіх управлінських функцій по персоналу.

Суб'єкт та об'єкт управління є складовою системи управління персоналом.

Суб'єкт управління – група управлінського персоналу (функціональні та лінійні керівники), наділена певними повноваженнями та владою, що дозволяє їй здійснювати керівництво та приймати рішення, які є обов'язковими для виконання робітниками [8, с. 93].

Об'єктами управління являються всі керовані кадрові ресурси, тобто ті що забезпечують досягнення мети підприємства.

Отже, основними елементами системи управління персоналом є:

- технічні засоби, необхідні для взаємодії;
- працівники апарату управління;
- інформаційні, правові та методичні основи управління персоналом;
- трудовий колектив.

Взаємодія між суб'єктами і об'єктами управління встановлюється, коли визначаються відносини підпорядкування, розподіляються права і обов'язки. Ця кооперація є досягненням скорегованих соціально-економічних цілей системи управління персоналом, спрямованою на забезпечення підприємства відповідальними, зацікавленими, висококваліфікованими працівниками, та задоволення соціальних потреб працівників [15, с. 45].

Основною метою системи управління персоналом є оптимальне проектування, використання та розвиток навичок працівників, що є доцільним для забезпечення довгострокової конкурентної переваги на ринку і тим самим досягнення більших прибутків [17, с. 23].

Відповідно управлінська система комплексно являє собою єдність взаємопов'язаних рівнів: формування, використання та розвитку персоналу (рис.1.3.).



Рис. 1.3. Основні складові системи управління персоналу
(сформовано автором на основі [31, с. 45])

Для побудови якомога ефективнішої системи управління персоналом необхідно здійснити ряд заходів і пройти кілька етапів [12, с. 76]:

1. Провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для більш ефективної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виділили зони діагностики, а саме: ринкова позиція; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір і сфера діяльності підприємства; стратегія та цілі підприємства; наявність фахівців з управління персоналом; ситуація на ринку праці; якісний та кількісний склад персоналу; корпоративна та організаційна культура підприємства; вік і життєвий цикл підприємства; історія підприємства та можливості її розвитку та інше.

2. Визначити завдання відділу (підрозділу) управління персоналом із залученням стратегії та цілей підприємства.

3. Створення моделей роботи відділу (підрозділу) кадрів. Система управління персоналом - це складна система, перед якою стоїть величезна кількість завдань, традиційні відомі давно і не викликають сумнівів. Але у вимогах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває в умовах жорсткої конкуренції, система управління персоналом ставить перед собою особливі завдання для виживання підприємства в сучасних умовах.

Конкретними завданнями системи управління персоналом є [13, с. 49]:

- забезпечити якомога більшу взаємозамінність працівників на підприємстві з метою зменшення залежності підприємства від власного персоналу;

- розробити швидко і відносно дешево адаптацію персоналу підприємстві;

- позбутися «ілюзій» про незамінність ключових співробітників на підприємстві, адже якщо такі топ-менеджери відчують себе незамінними для керівництва, то в короткостроковій перспективі керувати такими співробітниками дуже складно, а іноді навіть неможливо взагалі працювати;

– своєчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю і підприємство витрачає на них занадто багато ресурсів;

– допомагати співробітникам будувати свою роботу у такий спосіб, щоб досягти максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

4. Прийом на роботу працівників відділу (підрозділу) управління персоналом. За такої умови необхідно пам'ятати: чим більше підприємство, тим більше працюємо з системою в цілому, а не з окремими співробітниками.

5. Адаптація нового відділу (підрозділу) кадрів до існуючої системи управління підприємством.

На першому етапі співробітник, який приходить на підприємство, незалежно від рівня кваліфікації та досвіду, відчуває себе новачком і потребує постійного інструктажу щодо своїх обов'язків.

Тому система управління таким працівником побудована таким чином, щоб забезпечити йому постійний контроль та адаптацію на новому робочому місці. Мотивація до роботи максимальна, адже новачок хоче показати себе з кращого боку, тому йому подобається виконувати доручену роботу. Що стосується компетенцій та навичок працівників, то вони поки що на найнижчому рівні. Цей етап триває в середньому два-три місяці.

На другому етапі працівник вже освоїв нову роботу, набув певних компетенцій і навичок, але його мотивація різко падає, оскільки починають виникати сумніви в правильності вибору роботи. Тому назвали цей етап «розчарований учень».

Працівник на цьому етапі все ще потребує посиленого контролю, але є велика потреба в наставництві та моральній підтримці. Співробітнику потрібна якомога більше допомоги та соціалізації в колективі. Цей етап триває близько трьох-шести місяців і є найскладнішим як для працівника, так і для підприємства.

На третьому рівні співробітник вже набув достатньої для своєї роботи компетенції і почувається «зіркою» в колективі. Пропонується використовувати демократичний спосіб управління, який передбачає не лише зниження рівня контролю над таким працівником, а й передачу йому частини управлінських обов'язків.

На цьому етапі працівник завойовує довіру керівництва і повагу колег. Хоча компетенції та навички такого працівника високі, його мотивація залишається на досить низькому рівні, оскільки на цій фазі працівник починає думати про свій подальший розвиток та кар'єру. Тому, якщо такого співробітника вчасно не мотивувати і не подбати про його зростання, він почне активно пропонувати свою кандидатуру підприємствам-конкурентам, які мають кращу систему управління персоналом. Цей рівень починається з півроку роботи на підприємстві, а його тривалість залежить від специфіки та галузі підприємства.

Четвертий рівень ситуаційного менеджменту починається приблизно після року роботи співробітника. Цей етап важливий для будь-якого відділу кадрів, оскільки на цьому етапі співробітники є найбільшим активом будь-якого підприємства. Саме цим фахівцям довіряє керівництво, оскільки їх мотивація та компетентність найбільші. Тому нагляд за такими працівниками мінімальний. Керівництво довіряє таким працівникам. Щоб максимально їх мотивувати, необхідно залучати таких працівників до керівництва та доручати їм індивідуальні проекти та контракти.

На цьому етапі найбільш раціонально використовувати ліберальний стиль керівництва, заснований на принципах коучингу.

Пропонована система ситуаційного менеджменту та побудова системи управління персоналом дозволить максимально ефективно використовувати інтелектуальний потенціал персоналу та компетентних і мотивованих працівників.

Щоб побудувати ефективну систему управління персоналом, застосовують різноманітні методи, наведені в таблиці 1.3.

Доцільне застосування системи управління персоналом характеризується прагненням керівника оцінити значення управління персоналом у реалізації можливостей персоналу, існування фінансових можливостей для формування системи управління персоналом, а також забезпечення організації з кваліфікованими спеціалістами з управління персоналом.

Таблиця 1.3

Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
1	2
Метод послідовної Підстановки	Дослідження впливу фактора кожного окремо на планування системи управління персоналом, виключаючи вплив інших факторів.
Метод порівнянь	Цей метод допускає зіставлення існуючої системи управління персоналом з аналогічною системою передового підприємства, з нормативною ситуацією або з ситуацією в минулому.
Динамічний метод	Забезпечує розташування даних у динамічному діапазоні та виключення випадкових відхилень від нього. Цей метод застосовується при вивченні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.
Метод структури цілей	Передбачає не тільки якісне та кількісне дослідження цілей організації загалом, а й цілей системи управління персоналом з погляду на їх відповідності цілям організації.
Експертно-аналітичний метод	Базується на співпраці висококваліфікованих спеціалістів.
Нормативний метод	Забезпечує використання системи норм і стандартів, що окреслюють зміст та склад функцій управління персоналом, тип організаційної структури, чисельність працівників за їх функціями, принципи побудови структури управлінського апарату підприємством в цілому і система управління персоналом.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє підібрати варіант будування системи управління персоналом, який передбачає найменшу кількість витрат та є ефективним за кінцевими результатами.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Балансовий метод	Дозволяє порівнювати баланси, зв'язки.
Метод аналогії	Полягає у використанні організаційних форм, які виправдані у функціонуванні систем управління персоналом

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [11, с. 40]

Система управління підприємницьким персоналом виконує чіткі функції – це робочі завдання співробітників підрозділів системи управління персоналом, що зв'язані з впливом на персонал і виконуються в першу чергу службою управління та лінійними керівниками відділів підприємства.

Інакше кажучи, система управління персоналом включає безліч деталізованих функціональних підсистем наведених на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Система управління персоналом підприємства,
(сформовано автором на основі [17, с. 34])

Розберемо більш детально кожен із перерахованих елементів сучасної підсистеми управління персоналом.

1. Проектування, розвиток та функціонування системи управління персоналом має базуватися на використанні сучасних методичних підходів. Основними складовими методології управління персоналом є [17, с. 67]:

– філософія управління персоналом (комплекс внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, система цінностей і поглядів організації);

– концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні основи, а також система практичних підходів до створення механізму управління в особливих ситуаціях);

– методи і принципи управління персоналом (правила організаційної та способи впливу на трудовий колектив);

– моделі управління персоналом (комплекс засобів, методів і прийомів, що використовуються для ефективнішого використання людських ресурсів у системі управління підприємством).

2. Управління персоналом здійснюється шляхом реалізації кадрової політики організації. У науковців існує безліч поглядів на тлумачення терміну «кадрова політика». Кадрова політика підприємства – це утворені (письмово або усно) норми, принципи, правила, пріоритети роботи з персоналом, обов'язкові для учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення поставлених завдань, стратегічних цілей організації і використовуються з урахуванням постійних змін внутрішньоорганізаційних умов і вимог зовнішнього середовища» [18, с. 75].

Іншими словами, кадрова політика визначає основні напрямки кадрової роботи на довгострокову перспективу. Кадрова політика включає такі складові:

- стиль управління;
- колективний договір;
- норми трудового права;
- кадрове планування.

3. Набір персоналу – це захід комплектування персоналу для довгострокового задоволення потреб організації в персоналі за рахунок зовнішніх та внутрішніх ресурсів [15, с. 88].

Ефективний процес набору персоналу повинен включати кілька послідовних етапів [19, с. 69]:

- набір (відбір) персоналу (розробка вимог для залучення на вакантну посаду кандидатів, пошук персоналу, збір потрібної та достатньої інформації про кандидата на вільну посаду);

- підбір персоналу (комплекс заходів і дій, що здійснюються підприємством з метою виявлення тих, хто найбільше підходить на вакантну посаду зі списку претендентів);

- заява про прийняття на роботу персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням та підписанням працівником документів, необхідних для працевлаштування);

- адаптація персоналу (взаємна адаптація працівника та організації, яка ґрунтується на поступовому інтегруванні працівника у виробничий процес у нових професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-управлінських, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці і відпочинку).

4. Атестація персоналу відбувається з метою окреслення відповідності працівника вакантній або заміщуваній посаді. Щоб оцінити працівника на вакантну посаду, насамперед необхідно визначити його потенціальні можливості. Аналіз відповідності працівника зайнятій посаді (атестація) проводиться шляхом оцінки індивідуального внеску та ефективності в процесі роботи.

5. Розстановка та мотивація персоналу є важливими функціями управління персоналом, що забезпечують [35, с. 39]:

- планування кар'єри на підприємстві з урахуванням життєвих потреб працівників;

- умови, що сприятливо впливають на рівень здоров'я і працездатність працівника при виконанні виробничих завдань, та виключають вплив на працівників шкідливих і небезпечних факторів;

- стабільність виплат та створення ефективної системи нематеріального та матеріального стимулювання персоналу;

- обґрунтоване і планомірне горизонтальне та вертикальне переміщення особового складу.

6. Навчання персоналу необхідне для адаптації професійних навичок та знань працівників до сучасного рівня управління та виробництва. Загалом можна виділити чотири види підготовки персоналу організації (перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації, додаткова освіта, професійне навчання).

Система управління персоналом охоплює створення функцій, цілей, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків керівників і експертів у процесі атестації, уточнення, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень [29, с. 54].

На даний момент основними завданнями системи управління персоналом є [28, с. 43]:

- створення необхідних умов для ефективного використання знань, умінь і досвіду працівників;

- підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників;

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;

- вдосконалення системи винагороди та мотивації;

- створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату;

- забезпечення можливостей розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників; заохочення творчої діяльності;

- вдосконалення методів оцінки персоналу;

- співпраця в розробці стратегії організації;

- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників.

Основні вимоги до управління персоналом:

- гуманістичне проектування та проектування глобальних цілей;
- об'єктивне врахування конкретних умов виробництва;
- активізуюча та спрямовуюча роль представницьких органів влади, громадських організацій і робочих груп в обґрунтуванні ефективних методів, виборі найкращих форм співпраці та впливу на прийняття глобальних рішень;
- вибір основного напрямку дій (ранжування цілей і завдань) в середовищі неорганізованих факторів і обмежень, що постійно змінюються;
- повнота компоновання та єдність цілей (дотримання системних постулатів) у поєднанні з найбільш сприятливими шляхами їх досягнення;
- підпорядкування організаційної форми цілям і завданням організаційної системи;
- забезпечення сумісної, злагодженої роботи виробничих сил, партнерів, клієнтів;
- неодмінна співпраця та врахування побажань співробітників для мобілізації їх соціальної активності в процесі організації;
- поєднання колегіальності у вирішенні загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх виконання;
- підпорядкування ритмів роботи допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам роботи основних елементів системи.

Принципи будування системи управління персоналом – основні положення, правила і норми, якими повинні керуватися керівники і спеціалісти відділів управління персоналом при проектуванні системи управління персоналом підприємством. Вони є результатом узагальнення людиною неупереджено дієвих економічних законів і закономірностей, їх спільних рис, початків їх дії. Принципи є об'єктивними, як і об'єктивні економічні закони.

Вирізняють дві групи принципів будування системи управління персоналом, зображених на рис. 1.5: такі, що описують вимоги до системи

управління персоналом, та такі, що характеризують шляхи розвитку системи управління персоналом.

Ці принципи необхідно відокремлювати від методів побудови системи управління персоналом. Перші є постійними та обов'язковими, а набір методів може змінюватися відповідно до змін умов, зберігаючи принципи.

Принцип відповідності функцій управління персоналом виробничим цілям означає, що функції управління персоналом мають створюватися і змінюватися не самі по собі, а відповідати потребам та цілям виробництва.

Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій описує потребу прогнозування, спрямованості на розвиток виробництва функції управління персоналом порівняно з функціями забезпечення функціонування виробництва.

Принцип ефективності витрат забезпечує найбільш ефективне й економічне проектування системи управління персоналом, знижує питому вагу вартості системи управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищує ефективність виробництва. Будь-яке збільшення витрат на управління після впровадження удосконалень у системі управління повинно покриватися ефектами впровадження у виробничу систему.

Принцип прогресивності забезпечує доцільність управлінської системи передовим вітчизняним та зарубіжним рівням.

Принцип оперативності описує своєчасне прийняття рішень стосовно вдосконалення системи управління персоналом задля запобігання або швидкого усунення проблем.

Принцип науковості зобов'язує, щоб комплекс заходів щодо побудови системи управління персоналом базувався на досягненні науки в сфері управління та враховувала дію закономірностей суспільного виробництва в умовах ринку.

Принцип перспективності вказує на те, що при проектуванні системи управління персоналом потрібно зважати на можливості розвитку організації.



Рис. 1.5. Принципи побудови системи управління персоналом,
(сформовано автором на основі [36, с. 56])

Принцип оптимальності розглядає вибір найоптимальнішого варіанту пропозицій щодо планування системи управління персоналом.

Принцип узгодженості включає взаємозв'язок між вертикальними та горизонтальними ланками управлінської системи на основі згоди між ними в досягненні основних цілей організації.

Принцип стабільності вимагає забезпечення стійкої праці системи управління персоналом в наслідок спеціальних «регуляторів», що у разі відхилення від поставленої організацією мети спонукають працівників до налаштування системи управління персоналом.

Принцип прозорості вказує на концептуальну єдність системи управління персоналом, а діяльність усіх підрозділів і керівників здійснювалася на однакових засадах, рівнях і функціях.

Принцип комфортності демонструє, що система управління персоналом має забезпечувати найліпші умови для творчої праці працівників, виключати зайву роботу при виконанні окремих функцій.

Всі принципи системи управління персоналом здійснюються при взаємодії, їх взаємозв'язок обертається навколо конкретних умов функціонування організації.

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом

Сучасний стан системи управління персоналом характеризується конкретними умовами перехідного періоду. Його основними ознаки є практична відсутність взаємодії між компаніями та роз'єднаність їх спільної діяльності, нестабільність законодавчої та нормативної бази, реальна відсутність політичної і економічної рівноваги, свободи господарської діяльності тощо.

Навіть вітчизняний ринок освітніх послуг далекий від ідеального, де практично відсутній баланс між реальними потребами ринку та експертами. Рівень кваліфікації вітчизняних фахівців значно нижчий за вимоги

міжнародних ринків праці. Системи управління персоналом в переважній більшості підприємств застаріли і не відповідають сучасності.

Щоб не повторювати помилок минулого, необхідно планувати кадровий потенціал, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Згаданий процес вимагає багато зусиль, але їх витрати дадуть позитивний результат у майбутньому, а заздалегідь зміцнений потенціал кадрів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та підготовка гідного кадрового резерву дозволить попередити багато невиправданих витрат.

Але не можна забувати про рівень підготовки не тільки робітників, а й персоналу на керівних посадах, так як ринок послуг з перепідготовки і підготовки керівників у перспективі займе вагоме місце поряд із класичними освітніми послугами. Програми, за якими готуватимуться менеджери, мають зважати на практичний досвід провідних закордонних підприємств, враховувати вимоги часу та бути спрямованими на підвищення ефективного управління.

На сьогоднішній день з українськими підприємствами є ряд невідкладних проблем, які потребують рішень. Більша частина нагальних проблем пов'язані із формуванням кадрового потенціалу. Якщо підвищити ефективність формування людського потенціалу, зможемо знайти методи, які дозволять підприємствам формувати групи та досягати очікуваної вигоди з мінімальними витратами. Для цього слід використовувати досвід розвинених країн світу. Існує кілька основних моделей господарювання – класичні американські і японські моделі, модель ЄС, мають свої особливості та поєднує певні елементи в собі від інших моделей. Вони різняться один від іншого як за трактуванням діяльності співробітників і мотивації, так і за способами взаємодії і впливу на персонал.

Враховуючи українську дійсність та ментальні особливості, з кожної моделі необхідно використовувати кращі підходи, які дозволять досягти бажаного ефекту з найменшими витратами.

Дослідження та узагальнення світового досвіду ефективної роботи з управління персоналом дасть змогу сформуванню основні аспекти, на які необхідно звернути увагу керівникам.

Сьогодні у світовій практиці використовується декілька моделей управління персоналом. Найпоширенішою є американська модель. З другої сторони, завдяки успіхам японських виробників продукції зростає вплив японської моделі управління людськими ресурсами. Так як японська модель здебільшого пов'язана з японською культурою, яка підтримує унікальні особливості, не всі її елементи в області управління людськими ресурсами можуть бути успішно поширені на інші країни [20, с. 66]. Безумовно, американська і японська моделі знаходяться на різних полюсах, особливо з точки зору орієнтації на колективізм (Японія) та індивідуалізм (США).

Європейська модель також має важливі відмінні риси [22, с. 239]. Здебільшого, з точки зору менталітету, особливостей економічного та історичного розвитку країни, стилю життя, і навіть релігійних особливостей вітчизняним підприємствам найближче буде європейська модель управління персоналом, але варто також акцентувати увагу на характеристиках японської та американської моделей.

Філософія американського підприємництва побудована переважно на конкуренції та сприянні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на отримання прибутків та залежність від неї власного доходу. Характерною ознакою є виразна постановка цілей, висока оплата праці персоналу, пропаганда споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві та соціальних гарантій [24, с. 49].

Особливістю американської системи управління персоналом є залучення найефективнішої системи винагороди, безперервна атестація працівників з метою кар'єрного росту, оцінка ефективності організації праці та обладнання робочих місць працівників. Компанії проводять постійну оцінку достоїнств співробітників.

В останні роки в американських корпораціях поширилася система «Pay for Performance» – «оплата за продуктивність» (PFP), що означає використання будь-яких методів винагороди, при яких оплата, яку отримує працівник, залежить від особистості та групи, відмінності в їх діяльності. Це виражається в гнучких системах заробітної плати, змінній системі винагород тощо [29, с. 35].

У роботі з персоналом американські компанії надають великого значення вдосконаленню організації та стимулюванню праці. Вони все більше відмовляються від ієрархічних структур, позбавляються вертикальних управлінських зв'язків, розширюють коло осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань, передають владу на істотно іншу форму організації праці всередині робочих груп, бригад, які мають певну виробничу самостійність [32, с. 67].

Американські менеджери звикли спиратись на індивідуальні цінності та результати. Уся діяльність з управління в американських підприємствах базується на оцінці індивідуальних результатів, механізмі індивідуальної відповідності, розробці кількісних виражень цілей, що мають короткостроковий характер.

Як правило, управлінські рішення приймаються певними особами і відповідають за їх реалізацію.

Завдання залучення молодих спеціалістів на підприємство вирішує команда менеджерів. Команда складається з головного менеджера з інформаційної політики, який збирає дані про інформаційні технології та веде їх вперед, менеджер навчання, який підбирає персонал для перенавчання відповідно до нових технологій та менеджер інтелектуального капіталу, який об'єднує роботи попередніх менеджерів та розраховує ефект від застосування знань у виробничий процес [29, с. 40].

Не можна ігнорувати японську практику управління персоналом. Особливістю цієї системи є гнучка система колективної відповідальності за кінцевий результат роботи, стимулювання співробітників, а система комунікації відбувається на лінійному рівні. Ця система включає в себе

первинне вивчення характеристик співробітника, його слабких та сильних сторін, і в рамках отриманих результатів йому призначають посаду, ставлять завдання і обладнують робоче місце.

В Японії немає традиції поділу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники на момент працевлаштування не мають кваліфікації. Вони мають підвищувати свій рівень кваліфікації. Крім того, немає чіткої різниці між інженерно-технічним персоналом і робітниками [20, с. 68].

На відміну від методів, які використовують американські підприємства, японські підприємства використовують більше корпоративної лояльності. Ми досягаємо цього, узгоджуючи інтереси працівників з інтересами підприємства.

Крім того, важливе місце відведено системі довічного найму робітників і службовців, системі обліку виробничого стажу та відповідної заробітної плати, активному спілкуванню та просуванню акцій, прямому зв'язку, просуванню та ротатії персоналу, акцентуванню уваги на освіті працівників.

Ключова ідея системи – повага до людей. В Японії представниками підприємства вважаються як високопосадовці, так і рядові керівники. І ці та інші організаційні рішення (система пільг, бонусів у разі великого прибутку компанії, оплата більшості медичних витрат, продаж і оренда житла працівникам за нижчою ціною, кредити на придбання житла за менший відсоток (близько 4-6%), ніж комерційні банки) дають змогу забезпечити унікальний психологічний клімат [18, с. 191].

Головним суперником США в боротьбі за економічну першість є Японія – «країна сонця, що сходить». Керівництво Японії продемонструвало настільки високу ефективність, що сприяло досягненню країною статусу «лідера світового економічного розвитку» у XXI столітті [14, с. 62]. Японська система управління працею є колективістською, соціально-орієнтованою, інноваційно-орієнтованою, централізованою, самоконтрольованою, горизонтально спеціалізованою [12, с. 72].

Японська модель припускає, що лідери повинні бути експертами, які можуть виконати практично будь-яке завдання. Отже, цей процес відбувається під час професійного розвитку в іншій новій для працівника сфері діяльності.

В Японії кожний із суб'єктів господарювання приділяє велику увагу підбору нових кадрів. Для країни з невеликим рівнем безробіття (приблизно 1,5-2%) ця проблема актуальніша безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але особливої уваги заслуговує практика працевлаштування в Японії. Значення цього процесу можна сформулювати коротко: «Нам потрібен працівник, як чистий лист, і те, що на ньому має бути написано, ми напишемо самі» [11, с. 56].

Японська філософія менеджменту базується на традиціях, які передбачають повагу до старших, колективізму, загальної злагоди, ввічливості, відданості ідеалам підприємства, довічного найму працівників у великих підприємствах, постійної ротації кадрів, створення умов для ефективної колективної праці [6, с. 341]. Це саме ті вимоги чи критерії, яких так не вистачає вітчизняним українським підприємствам, де практично відсутня культура спілкування в колективі, підтримка колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи те, що в японських підприємствах практично відсутня плинність кадрів, це саме по собі означає високий рівень продуктивності праці, високий рівень психологічного клімату та бажання працювати бездоганно та ефективно.

Розроблена в Німеччині система участі працівників в управлінні виробництвом є унікальною. Він включає: спільну участь у наглядових радах підприємства, що представляють капітал і найману працю; наявність «штатного директора»; виробничі ради, що складаються з робітників. Останні створюються в компаніях, які мають не менше 5 постійних працівників з правом голосу (вік старше 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). За такої умови роботодавці зобов'язані надавати працівникам і керівництву підприємства належну інформацію, приймати їх звернення та пропозиції,

вивчати та враховувати думку ради директорів підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [13, с. 87].

Тобто в Німеччині більше увага приділяється перепідготовці працівників за програмами, що відповідають профілю роботи працівника, стажуванню; відбувається постійна перепідготовка певних категорій персоналу, навчання на суміжні посади; широко використовувані послуги; посадові інструкції, розроблені в компаніях, існують не тільки на папері, а постійно використовуються в процесі виконання функціональних завдань; застосовуються надання різної оплати в залежності від рівня досвіду, кваліфікації, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У французьких компаніях, в силу реальності, вимоги до рівня співробітників високі, жорстка конкуренція за своєю природою. Особлива увага перепідготовці персоналу: підвищення можливе лише на постійній основі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, навчання всіх без винятку працівників за індивідуальними спеціалізованими програмами в компаніях, співробітники постійно інформуються про ситуацію на підприємстві та про нові внутрішні вакансії.

В італійських компаніях на півночі країни більшість компаній використовують американські методи формування HR-стратегій [18, с. 189]. У південних регіонах управління персоналом здійснюється без спеціальної системи. В Італії застаріла система відбору та переміщення персоналу, тому що вона базується на суб'єктивних факторах: родинних, соціальних зв'язках тощо. Стимулів для підвищення кваліфікації немає. Перевага надається адміністративним методам управління перед методами економічного та соціального характеру [6, с. 69].

Узагальнюючи досвід проектування та управління кадровими системами в компаніях різних країн, склали таблицю 1.4, що описує характеристики моделей управління різних країн.

Таблиця 1.4

Особливості системи управління персоналом в різних країнах

Країна	Особливості
1	2
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - посадовий оклад визначається з урахуванням віку, досвіду роботи, освіти та здатності виконувати доручену роботу; - первинне вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; - висока залежність співробітників від компанії; - система «довічного найму»; - надання переваги збірним формам; - система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційною, соціально орієнтованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самокерованою; - Японська філософія менеджменту базується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної злагоди, ввічливості та відданості ідеалам компанії.
США	<ul style="list-style-type: none"> - система "Pay for Performance" - "компенсація за результати"; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - персонал вважається основним джерелом підвищення ефективності виробництва; - відбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в команді; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, науковців; - майже всі великі та більшість середніх компаній у США проводять власні навчальні програми.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Німечина	<ul style="list-style-type: none"> – спільна участь у наглядових радах представницьких товариств капіталу та наймана праця; – виробничі ради на підприємствах; – приділяє увагу перепідготовці працівників відділів кадрів за програмами стажування; – проводяться навчання для суміжних робіт; – посадові інструкції зі збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види винагород залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – використання конкурсів при заміщенні різних посад; – зв'язок просування з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування працівників про вакансії.
Англія	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизована система «Інвестори в людей»; – прагнення до розвитку всіх співробітників для досягнення стратегічних цілей; – потреби в навчанні та розвитку переглядаються відповідно до конкурентної стратегії; – вживати відповідних заходів для підтримки навчання та розвитку працівників;
Італія	<ul style="list-style-type: none"> – на півночі країни використовуються американські методи управління персоналом. – «радянська» система відбору кадрів діє в південних регіонах і кадрові переміщення за суб'єктивними факторами: родинні та дружні зв'язки тощо; – відсутні стимули, які б сприяли підвищенню кваліфікації; – перевага надається адміністративним методам управління перед економічними та соціальними.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Україна	<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – висока плинність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; – на підприємствах немає єдиної системи роботи з персоналом; – співробітники не знають можливостей розвитку компанії; – відсутність коштів на розвиток персоналу.

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [18, с. 54]

Існуюча практика роботи у сфері управління персоналом на українських підприємствах не гарантує якісного оновлення кадрів, спеціалістів та керівників.

На підприємствах також відсутня єдина система роботи з кадрами, особливо система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного та трудового просування працівників. Через це, як правило, відділи управління персоналом поки не можуть взяти на себе роль служби, яка б забезпечувала весь комплекс заходів, що забезпечують якість набору та розміщення персоналу.

З досвіду зарубіжних підприємств, можна сформулювати основну ціль системи управління персоналом: залучення персоналу, ефективне його використання, соціальний та професійний розвиток. Зарубіжний досвід зібрав у собі багато позитивних тенденцій в процесі управління персоналом, які вітчизняним підприємствам обов'язково варто втілити на практиці.

Слід також звернути увагу на розмивання традиційних цінностей, що призводить до серйозних порушень особистих переконань і цінностей. Стрес, тиск і невизначеність все частіше використовуються в управлінні персоналом. Незважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом ситуація у сфері управління змінюється на краще.

Однак у більшості українських підприємств існує багато труднощів у створенні стратегії розвитку персоналу. Контингент «кадровиків», які

працюють на сучасному рівні, ще не сформований. Відділами кадрів часто керують професіонали без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями та законами, співробітники часто не знають про можливості розвитку підприємств, напрямок її діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Важливим гальмуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, хоча керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу [23, с. 239].

Враховуючи сучасні підходи до формування стратегії розвитку людських ресурсів у глобальному бізнесі, необхідність реформування систем управління персоналом у вітчизняних підприємствах є більш ніж очевидною.

Система управління персоналом, розроблена в провідних вітчизняних компаніях, є незавершеною порівняно з досліджуваними країнами та потребує серйозних реформ [6, с. 49].

Перш за все, на нашу думку, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, первинне вивчення слабких і сильних сторін, як це передбачено японською системою, оскільки в Україні в більшості випадків працівник не може повністю реалізувати свій потенціал. Це можливо за умови ефективного просування по службі, розширення можливостей освітнього та професійного зростання, створення умов для більшого залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

В Україні, як відомо, основним лозунгом є «спершу отримати прибуток», тобто отримати максимум користі з мінімумом зусиль, тому не приділяється увага формуванню дружніх стосунків у колективі. Тоді як в Японії підприємства були не просто суб'єктами господарювання.

При створенні робочих відносин з працівниками вони виходять набагато далі стандартних робочих відносин, що значно зміцнює робочий колектив і, як наслідок, створює високопрофесійну команду, орієнтовану на кінцевий результат. Це значно підвищує продуктивність в компанії, оскільки хороші відносини між співробітниками відіграють важливу роль в ефективній роботі

підприємства [24, с. 50]. Це досить позитивний досвід, якого критично бракує Україні.

Також певною мірою в Україні варто запровадити деякі елементи системи «довічного найму», оскільки у вітчизняних підприємствах працівник взагалі не прив'язаний до підприємства, що, відповідно, не має великого економічного та морального ефекту, тому що працівник не відчуває свого спілкування з керівниками та не має ніякого значення на підприємстві [22, с. 240]. У більшості випадків українські менеджери безпідставно вважають, що питання управління персоналом дешевше і простіше вирішити за допомогою плинності, яка не є довгостроковою.

В Україні варто звернути увагу на створену у Велико Британії систему «Інвестиція в людей». Ця система навчає, розвиває та спрямовує співробітників на досягнення основних цілей бізнесу. У вітчизняних підприємствах не повною мірою усвідомлюється вплив інвестицій у персонал на кінцевий результат діяльності.

Практична користь від цієї системи полягає в тому, що вона підвищує ефективність і прибутковість, оскільки навчені працівники працюють краще і продуктивніше, зменшується кількість невиходів на роботу (що є особливо гострою проблемою для українських підприємств) [30, с. 32]. Враховуючи те, що «Інвестори в людей» є дуже престижною для українців, оскільки участь у цій програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів і клієнтів, доцільно було б запровадити її в Україні.

Зарубіжна практика управління персоналом насамперед спрямована на створення ефективно функціонуючої команди, яка досягне високих результатів завдяки високій мотивації та професіоналізму. Тому необхідно використовувати іноземну практику у вітчизняних компаніях, але не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичних та економічних умов.

Висновок до розділу 1

Ефективність системи управління персоналом залежить насамперед від її внеску в досягнення кінцевих цілей підприємства. У той же час, як бачимо з матеріалу цього розділу, при побудові ефективної системи управління персоналом підприємства важливо не тільки визначити основні завдання і цілі управління, але і використовувати відповідні методи в певних ситуаціях, а також розглянути основні фактори та застосувати основні принципи управління. Важливо аналізувати практику управління персоналом зарубіжних країн, для впровадження в існуючу систему управління чи побудову досконалої нової системи.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ТОПАЛОВ»

2.1. Загальна характеристика фермерського господарства «Топалов» за досліджуваний період у сучасних умовах господарювання

Фермерське господарство «Топалов» зареєстроване за адресою: Україна, Одеська область, Арцизький район, село Главані, вулиця Калініна, будинок 8. Фермерське господарство «Топалов» здійснює фермерську діяльність на основі установчого документа, регулюються Конституцією України, Земельним кодексом України, Законом «Про фермерське господарство» та іншими нормативно-правовими актами України [1, с. 2].

Метою діяльності фермерське господарства «Топалов», є поєднання виробничих та комерційних інтересів юридичної особи для розвитку господарств на Півдні України. Задоволення потреб суспільства і держави у якісній продукції, а саме вирощування зернових культур (крім рису) і бобових культур, займається розведенням сільськогосподарських тварин (овець, кіз, свиней, поросят). Фермерське господарство «Топалов» торгує зерном, насінням, кормами для тварин, живими тваринами. Надає сезоні та окремі робочі місця, які безпосередньо пов'язані з сільськогосподарською діяльністю, які потребують спеціальних навичок та знань [40].

На договорах будуються виробничо-господарські відносини господарства з іншими підприємствами, організаціями, окремими громадянами.

Інтереси господарства представляє його голова. Пайовики фермерського господарства не є засновниками і не мають права обирати або звільняти голову фермерського господарства. Втручання органів державної влади та інших установ і посадових осіб у господарську чи іншу діяльність в аграрному секторі не допускається. Однак це не обмежує законних прав державних органів щодо контролю за їх діяльністю.

Керівництво господарством здійснює його голова, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Голова фермерського господарства укладає від імені фермерського господарства договори та вчиняє інші юридично важливі дії відповідно до чинного законодавства. Проте, якщо виникне потреба, він може письмово доручити виконання своїх завдань одному з керівників або наймачеві, який працює за договором.

Крім головного керівника, в господарстві є декілька посадових осіб, які опікуються здійсненням управління на тактичному та оперативному рівні.

Головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль за майном, товарними цінностями та основними засобами, а також своєчасне відображення в обліку операцій, пов'язаних з їх рухом.

Економіст – організатор планово-економічної роботи. Його основне завдання – пошук та аналіз шляхів удосконалення виробничо-господарських процесів, що відбуваються в господарстві.

Очолює відділ агрономії головний агроном. До його завдань входить забезпечення виконання агротехнічних робіт, їх своєчасність та технологічна достатність, а саме: використання живців і засобів захисту рослин, підготовка та обробка землі, збирання врожаю, насінневого матеріалу тощо.

Головний інженер формує та контролює роботу інженерної служби, а саме: відповідальний за технічний стан машинно-тракторного парку, гарантує якісне технічне обслуговування підрозділів та цехів господарства, забезпечує додатковими частинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами.

Завдання зоотехнік є розробка і впровадження заходів, спрямованих на одержання якнайбільшої кількості високоякісної продукції тваринництва.

Враховуючи те, що штат на підприємстві складає невелику кількість службовців організаційна структура управління значно проста і охарактеризувати її можна як сучасний дуже поширений тип організації – це лінійна.

Персонал підприємства утворюється та змінюється з впливом зовнішніх

та внутрішніх факторів. Господарський персонал складається з групи постійних співробітників, які отримали необхідну професійну підготовку та досвід роботи. Крім штатних працівників, у діяльності товариства можуть брати участь інші працездатні особи за строковими трудовими договорами. Розглянемо структуру персоналу ФГ «Топалов» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу фермерського господарства «Топалов»

Категорії працівників	Структура					
	2020р.		2021 р.		2022р.	
	осіб	%, до загальної кількості	Осіб	%, до загальної кількості	Осіб	%, до загальної кількості
2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність	40	100,00	40	100,00	42	100,00
Працівники, у тому числі:	16	40	16	40	18	42.9
основні (Чо)	12	20	12	20	12	28.6
допоміжні (Чд)	4	10	4	10	6	14.2
Службовці	10	25	10	25	10	23.8
Керівники	6	15	6	15	6	14.3
Фахівці	8	20	8	20	8	19

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

Керівники – працівники, що посідають керівну посаду господарства і його структурних відділів, а також їх заступники. Вони підрозділяються на лінійних, що очолюють відносно відособлені підрозділи.

Фахівці – працівники, виконуючі економічні, інженерно-технічні і інші функції. До них відносяться економісти, інженери, бухгалтери, техніки та ін.

Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (наданні послуг), ремонті, переміщенні вантажів тощо. До них відносяться слюсарі, робітники ферми т.д. Залежно від виду участі у виробничому процесі робітники, діляться на основних (що виробляють

продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес).

Службовці – працівники, що здійснюють господарське обслуговування.

Співвідношення частки працівників по групах категорій, як за планом, так і фактично, залишалось постійним протягом останніх років. У 2022 році показник допоміжних працівників незначно збільшився – на 4,2 %.

Найбільшу частину у структурі персоналу у 2022 році становив виробничий персонал (42,9%), основні робітники становили 28,6 % від усіх робітників, а допоміжні робітники – 14,2 %.

Керівники у 2022 році становили 14,3 % від промислово-виробничого персоналу, фахівців 19 %, службовці 23,8 %.

Отже, управління персоналом є управління людиною в організації, спрямоване на забезпечення умов для ефективного і якнайповнішого використання його інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових стосунків, зміну мотивації і отримання від працівників максимальної віддачі.

Основними видами діяльності фермерського господарства є виробництво і переробка сільськогосподарської продукції, транспортування (перевезення), зберігання, реалізація сільськогосподарської продукції власного виробництва. Фермерське господарство саме визначає напрямки своєї діяльності, обсяги виробництва і форми реалізації продукції, необхідні умови по забезпеченню ефективного використання землі, збереженню і поліпшенню її родючості.

Розглянемо ефективність діяльності досліджуваного підприємства, для цього скористаємося дані таблиці 2.6, побудованій на основі фінансової звітності.

Аналізуючи таблицю можемо прийти до висновку, що впродовж визначеного періоду ФГ «Топалов» здійснює успішну діяльність. На це вказує показники дохідності 2020 – 2022 рр. , що зростають. Ось так дохід від реалізації товарів у 2021 р. зріс відносно 2020 р. на 11,5%. У 2022 р. відносно показника 2021 р. відбулося зростання на 13,2%. Трохи повільніше зростає

показник валового прибутку. Саме тому, у 2020 р. відносно 2020 р. його ріст становив 5,3%. А у 2022 р. відносно 2021 р. – 12,8%.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових показників ФГ «Топалов» у 2020-2022 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	2020р	2021р	2022р	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
					2020-21	2021-22	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	23840	26600,1	30147,5	2760,04	3547,3	11,5	13,2
Валовий прибуток	тис.грн	16362,7	17235,5	19458,6	872,7	2223,04	5,2	12,8
Операційні доходи	тис.грн	2846,8	2776,5	2947,2	-70,2	170,6	-2,4	6
Чистий прибуток	тис.грн	2123,13	2860,1	3628,04	736,7	768,01	34,6	26,8

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [40]

Зовсім інше сторону господарства показав показник операційного доходу. Показник у 2021 р. зменшився відносно показника 2020р. на 2,4%, а у 2022 р. відповідно до 2021 р. зріс на 6,5% і він є трохи більшим за показник 2020 р.

У 2021 р. збільшилась відносно 2020 р. на 34,6%. величина чистого прибутку підприємства. Ріст показника у 2022 р. відносно 2021р. склало 26,8%, це вказує на ефективну роботу господарства.

Щоб детальніше розглянути основні показники праці фермерського господарства «Топалов» представимо їх у вигляді графіка (рис. 2.6).

Враховуючи наявність застарілої техночної та технологічної бази визначеного підприємства, відсутність достатнього обсягу інвестицій, потенційна робоча сила окремих працівників оцінюється шляхом максимального усунення втрат внутрішніх змінних. Підвищення ефективності управління робочим час може бути досить сильним резервом для підвищення продуктивності персоналу.

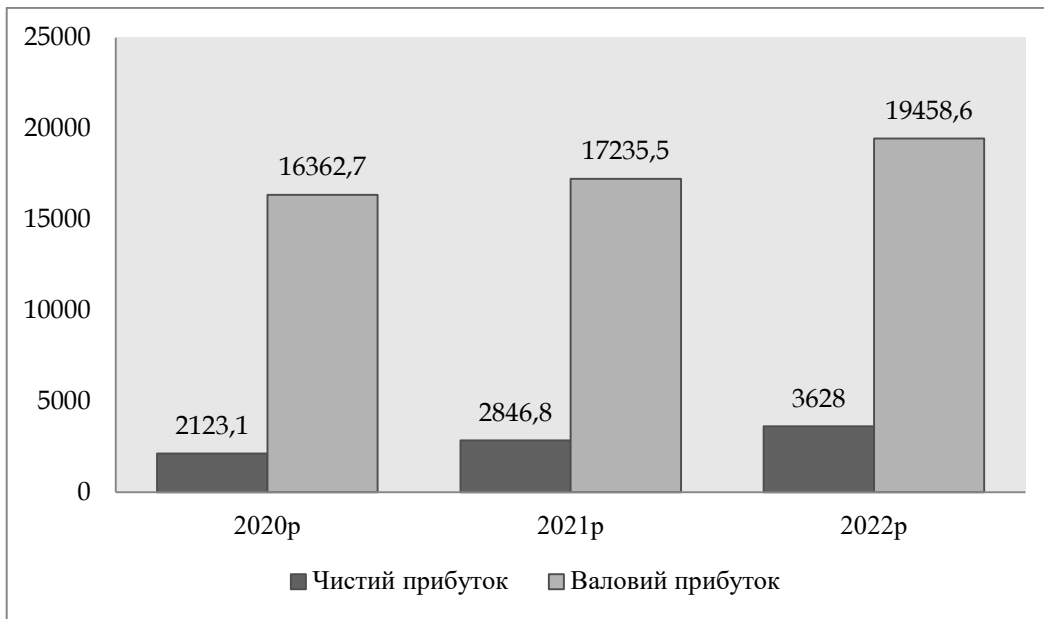


Рис. 2.6. Динаміка основних показників ФГ «Топалов»,
(сформовано автором на основі [40])

Розглянемо витрати за допомогою таблиці 2.7, які здійснювалися визначеним підприємством протягом 2020 – 2022 рр.

У структурі витрат досліджуваного підприємства можна спостерігати наступні зміни: величина сплаченого податку на додану вартість змінилася пропорційно збільшенню виручки від реалізації.

З огляду на таблицю 2.7 можна зробити висновок, що у 2021 р. виросла собівартість продукції відносно 2020 р. на 5,3%, у 2022 р. відносно показників 2020 р. зростання становило 12,9%.

Витрати адміністративні виросли у 2021 р. відносно 2020 р. на 11,3%, а у 2022 р. відносно 2021 р. зросли на 3,1%. Витрати господарства на збут у 2021 р. відносно 2020 р. різко зросли. Зростання цього показника у 2022 р. відносно 2021 р. склало 36,5%.

Збільшення витрат на збут спричинене підприємства, яке намагалося самостійно реалізовувати вироблену продукцію через Арцизьку фірму, але недосвідченість керівників призвела до витрат господарства. У 2022 р. показники збути зменшились, адже реалізації продукції була вдалішою.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат ФГ «Топалов» у 2020-2022 рр.

Показник	Один. вим.	2020р	2021р	2022р	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
					2020- 21	2021- 22	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	16362,8	17235, 6	19458,7	872,85	2223,1	5,3	12,9
Адміністративні витрати	тис.грн	790,4	878,8	907,1	88,2	28,2	11,3	3,1
Витрати на збут	тис.грн	9,3	40,0	56,1	31,4	14,9	336,1	36,5
Інші операційні витрати	тис.грн	2532	2688,1	2458,4	154	-229,5	6	-8,4
Витрати від участі в капіталі	тис.грн	18,04	15,5	17,04	-2,4	1,4	-13,7	9,5

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [40]

Показник операційних витрат господарства зріс у 2021 р. відносно 2020 р. на 6%. А у 2022. зменшились відносно 2021р. на 8,4%. Втрати від участі в капіталі у 2021 р. зменшились відносно 2020 р. на 13,7%, а зросли у 2022 р. відносно показника 2020 р. на 9,5%.

Динаміка доходів і витрат дає змогу зробити висновок, що зростання всіх витрат ФГ «Топалов» відбувається з меншою силою, ніж ріст доходів від реалізації, які дозволяють господарству отримувати чистий прибуток, величина якого різницею між величини цих показників. Збільшення дистанції між показниками свідчить про ефективність роботи з управління ресурсним потенціалом компанії, формування нових відкритих систем, перехід на нові шляхи розвитку.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на фермерському господарстві «Топалов»

Найбільш відповідальний етап в аналізі забезпеченості ФГ «Топалов» робочою силою – вивчення її руху. Аналіз руху чисельного складу працівників підприємства має доповнити аналіз персоналу загалом, щоб виявити основні тенденції розвитку як чинника виробництва.

Для характеристики руху робочої сили проаналізуємо динаміку наступних показників: коефіцієнт обороту з прийому кадрів та їх вибуття, а також коефіцієнт плинності кадрів.

Розглянемо динаміку численності персоналу в Фермерському господарстві «Топалов» наведених в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності персоналу ФГ «Топалов»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 - до 2020 р. (+,-)	Один. вим.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність робітників	40	40	42	2	осіб.
Прийнято працівників	2	6	12	10	осіб.
Вибуло працівників	1	6	10	9	осіб.
З них за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни	1	6	10	9	осіб.
Інтенсивність обороту за Наймом	0,05	0,15	0,29	0,24	–
Інтенсивність обороту за Вибуттям	0,03	0,15	0,24	0,21	–
Коефіцієнт плинності кадрів	3	15	24	21	%

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

З таблиці у 2022 році було прийнято на 2 особи більше порівняно з 2020-21 роком, динаміка звільнених та вибулих за власним бажанням теж

збільшується. Це може бути викликано чи нестабільною ситуацією в країні, чи пандемією.

Але все таки, якщо порівняти вибуття з наймом, то ми бачимо позитивну динаміку в сторону найму – це дає привід думати, що фермерське господарство розвивається і має ресурси для забезпечення більшої кількості персоналу.

З проведеного аналізу показників інтенсивності руху персоналу можна зробити висновок про те, що на підприємстві відбулись незначні зміни в організації роботи.

Проаналізуємо статеву структуру персоналу ФГ «Топалов». Дані для аналізу наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності і структура персоналу ФГ «Топалов» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2020 р. до 2022 р.
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	+/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього працівників	40	100,0	40	100,0	42	100,0	2
з них: – жінки	5	12,5	5	12,5	5	11,9	-0,6
– чоловіки	35	87,5	35	87,5	37	88,1	0,6

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

За допомогою даних наведених у таблиці можемо побачити, що переважна чисельність працівників даного фермерського господарства – це чоловіки, питома вага яких становила у 2022 році 88,1% від усього персоналу.

Питома вага жінок, які працюють на ФГ «Топалов», становила у 2022 році 11,9% від усього персоналу, при цьому їх питома вага у структурі скоротилась на 0,6 відсоткових пункти.

Отже те, що на підприємстві в переважній більшості працюють чоловіки

пов'язано з специфікою його діяльності та вони є більш підходящими для цієї роботи.

Важливою складовою, що впливає на формування необхідних об'ємів професійного навчання кадрів на виробництві, є якісний стан робочої сили, зокрема вікова структура працівників. В той же час аналіз вказує на те, що в області виробництва систематично змінюється демографічна структура працівників.

Віковий склад персоналу ФГ «Топалов» – наведена у таблиці 2.10. Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що на підприємстві чисельність працівників віком до 30 років в 2020 році становила 8 особи, в 2021 році – зменшилась на 1 особу, а в 2022 році склала 8 осіб.

Таблиця 2.10

Вікова структура персоналу ФГ «Топалов»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2020 р. до 2022 р.
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питом а вага, %	+/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність чол.	40	100	40	100,0	42	100,0	2
з них: до 30 років	8	20	7	17,5	8	19	-
31–45 років	22	55	23	57,5	24	57,1	2
46–55 років	7	17,5	7	17,5	7	16,7	-
старші 56 років	3	7,5	3	7,5	3	7,1	-

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

Чисельність працівників віком від 31 – 45 років у 2022 році в порівнянні з 2020 збільшилась на 2 особи і становила 24 особи, а чисельність працівників від 46 – 55 років у 2020 по 2022 рік становила 7 осіб. Категорія працівників старше 56 років у ФГ «Топалов В.З.» в 2020-22 складалася з 3 осіб.

Це пов'язано із специфікою діяльності підприємства, в якому в основному необхідні люди з розумінням аграрної та сільськогосподарської справи, яких не так багато сьогодні.

Для повного розуміння освітньої картини на фермерському господарстві проаналізуємо освітній рівень персоналу ФГ «Топалов» – наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Склад та структура персоналу ФГ «Топалов» – за освітою

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	Осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	+/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього працівників	40	100,0	40	100,0	42	100,0	2
з них:							
– з вищою освітою	6	15	6	15	6	14,2	–
– з середньою спеціальною і технічною	24	60	24	60	26	61,9	2
– з середньою загальною освітою	10	25	10	25	10	23,8	–

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

З таблиці видно, що в 2022 році були прийняті співробітники, що мають середню спеціальну і технічну освіту. Але все таки, протягом 3 років кількість людей з вищою освітою та з середньою загальною освітою є сталою, що свідчить про падіння економічної, аграрної та ветеринарної освіти.

В структурі персоналу за освітою працівники з вищою освітою є голова фермерського господарства з закінченою аграрною освітою за ступенем магістер, так само як і головний агроном; економіст з економічною та бухгалтерською освітою зі ступенем магістер; головной бухгалтер ступень магістра з бухгалтерською освітою; зоотехнік за освітою ветеринар зі ступенем

магістра. З спеціальною і технічною освітою є трактористи, бухгалтери, бригадири, слюсарі, тощо. До працівників із загальною освітою є робітники.

Основна мета кадрової політики фермерського господарства на сьогодні полягає в забезпеченні всіх структур підприємства необхідними для них працівниками, які мають певну кваліфікацію. Включає такі напрями, які передбачають:

- наймання працівників;
- відбір і подальше просування кадрів;
- підготовку працівників;
- розстановку персоналу у відповідності з уже наявною системою виробництва;
- аналіз трудових навичок працівників.

Одним з найважливіших напрямків проведеної ФГ «Топалов » кадрової політики є формування необхідного кадрового складу. І першим етапом цього процесу є наймання персоналу. Його можна описати як ряд дій, спрямованих на залучення певних кандидатів, якості яких необхідні організації для досягнення її цілей.

Наймання персоналу є цілим комплексом організаційних заходів, яким займається бухгалтер, в його роботу входить декілька етапів:

1. Набору. Даний процес являє собою створення банку даних кандидатів, що найбільше підходять на вакантні посади. Іншими словами, він є масовим залученням претендентів.

2. Відбору. Так даному етапі із створеного під час набору резерву підбираються найбільш відповідні кандидати. Відбір є частиною процесу найму і являє собою виділення деякого числа кандидатів з великого числа людей, бажаючих зайняти це місце.

Мета на даному етапі, полягає в оцінці відповідності особистісної та професійної придатності кандидата вимогам, що висуваються цією вакантною посадою. Вирішити таке завдання в найкоротші терміни можна при використанні юридично, етично і економічно виправданих засобів.

3. Підбору. Даний етап являє собою вибір посади або діяльності, яка сприяє найбільш повній реалізації всіх можливостей працівника. При підборі персоналу встановлюється ідентичність характеристик кандидата та вимог посади, а також організації в цілому.

4. Вибору. Даний етап передбачає прийняття комісійної рішення про перевагу певного кандидата, ґрунтуючись на результатах публічних процедур.

На фермерському господарстві «Топалов» відбувається розширення або спостерігається певне переміщення співробітників всередині самої організації. Одним з них є внутрішньоорганізаційний пошук. Його основна мета полягає в доборі співробітників на посади середньої ланки.

У таких випадках на вільні місця голова фермерського господарства призначає тих співробітників, які вже працюють в організації. Даний метод володіє рядом переваг. Він сприяє підвищенню рівня лояльності до організації, а також привабливий тим, що кандидатам не доводиться проходити шлях інтеграції в колектив. З недоліків внутрішньоорганізаційного способу можна виділити обмеження у виборі претендентів, відсутність можливості приходу нових сил.

Успішна робота ФГ «Топалов В.З.» багато в чому залежить від талановитості, компетентності і цілеспрямованості її співробітників. Саме тому пошук персоналу для будь-якого керівника є дуже важливим питанням.

Виконання робіт на ФГ «Топалов» потребує від персоналу різнопланової за характером діяльності на протязі робочого дня. При цьому визначальне значення мають такі характеристики роботи керівників і спеціалістів, як широкі інформаційні зв'язки, необхідність прийняття оперативних рішень, постійні контакти з великою кількістю людей і контроль за виконанням поставлених завдань.

Оцінити повноту використання персоналу можна по кількості відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за ступеню використання фонду робочого часу. Ця оцінка проходить з

кжною категорією працівників, з кожним виробничим віділом і в цілому по фермерському господарству.

Для визначення причин повноденних і міжзмінних втрат робочого часу порівнюють дані балансу фактичного і планового робочого часу. Вони можуть бути результатом різних об'єктивних і суб'єктивних обставин, не передбачених планом. Кожен вид збитків аналізується більш детально, особливо ті, що залежать від господарства.

Серед заходів, спрямованих на впорядкування праці керівників і спеціалістів фермерського господарства «Топалов», особливе місце займає регламентація трудових процесів у трудовому колективі.

Нормування і раціоналізація надає можливість керівникам управляти раціонально і зменшувати кількість непродуктивних витрат часу та ефективно використовувати робочий час.

Нормування праці в загальному вигляді – це визначення норм витрат праці на виконання певного обсягу робіт за заданих організаційно-технічних умов [40, с. 67].

Облік витрат часу на окремі види робіт є досить складним завданням, до розв'язання яких можна підходити з різним рівнем деталізації.

Прийоми і методи обліку і раціоналізації повинні бути максимально простими і зручними, а організація робочих процесів повинна враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника і спеціаліста з урахуванням діяльності господарства [39, с. 63].

При визначенні фактичного використання робочого часу необхідно враховувати, з однієї сторони, чи виконувана робота відповідає займаній посаді, досвіду та рівню кваліфікації фахівця, а з іншої сторони, чи відповідає час, який виконується, займаній посаді, досвіду та рівню кваліфікації експерта, витрати на виконану роботу не суперечить розумним, раціональним підходам до використання часу. Розглянемо фонд робочого часу персоналу в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Використання фонду робочого часу персоналом на ФГ «Топалов»

Показники	Значення			Відх.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022- 2020 (+-)
1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність робітників	40	40	42	2
Відпрацьовано днів одним робітником за рік.	168	180	192	14
Відпрацьовано годин одним робітником за рік,	1344	1440	1536	192
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-
Загальний фонд робочого часу годин	2000	2088	2080	80

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [39]

Робимо висновок, розглянемо фонд робочого часу персоналу на ФГ «Топалов» Загальний фонд робочого часу у 2022 р. збільшився на 80 годин відносно 2020 року. А відпрацьованих годин одним робітником на рік у 2022 році становила 1536 годин, що на 192 години більше ніж 2020 р. Також у 2022 році відпрацьованих дні стало більше на 14 відносно 2020 р.

Рекомендується провести аналіз часу, витраченого на виконання робіт, які входять і не входять до обов'язків за посадою. Визначення типів діяльності, яку можуть виконувати інші співробітники, яка забирає час на управління, називається діагностикою часу.

Система управління персоналом є невід'ємною частиною системи управління в цілому, тому є важливим елементом, що визначає ефективність діяльності всієї організації.

Оплата праці членів ФГ «Топалов» здійснюється за принципом розподілу праці за рахунок єдиного виплатного фонду, який є власністю цього господарства як юридичної особи. Розмір оплати безпосередньо залежить від

обсягу одержаної валової продукції та чистого доходу від реалізації продукції, який визначається як різниця між собівартістю продукції в цінах реалізації та матеріальними витратами на її виробництво. Зарплата працівникам ФГ «Топалов» здійснюється відповідно до прийнятих на підприємстві Правил оплати праці. Діяльність оплачується за кількість і якість праці, вкладеної кожним працівником у виробництво.

Аналіз споживання трудових ресурсів на підприємстві, рівень продуктивності праці слід розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Із зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня її оплати. Розглянемо оплату праці працівників наведені в таблиці 2.13.

Як видно з таблиці фонд заробітної платні у 2022 р. порівняно з 2021 р. підвищився на 1538,7 тис.грн.. У робітників заробітна платня з 2020 р. до 2022 р. збільшилась на 1500грн, у 2022 році службовці порівняно з 2020 р. отримала на 2800грн більше, керівники мають у 2022 році на 4600 більше ніж у 2020 р., заробітна плата фахівців у 2022 році збільшилась на 1900 грн порівняно з 2020 р.

Таблиця 2.13

Оплата праці працівників ФГ «Топалов»

Показники	Один. вим.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022-20 (+/-)
1	2	3	4	5	6
Фонд заробітної платні, всього	тис.грн.	3374,1	4173,3	4912,8	1538,7
Середньомісячна заробітна платня (не включаючи премії і винагороди):	грн.	6650	7760	8925	2275
робітника	грн.	5500	6000	7000	1500
Службовця	грн.	7000	8500	9800	2800
Керівників	грн.	10000	12500	14600	4600
Фахівці	грн.	6000	6800	7900	1900

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [40]

У ринковій економіці головним чинником стабільного розвитку суспільства є посилення матеріальної зацікавленості працівників в підвищенні результативності діяльності на основі забезпечення тісного взаємозв'язку розмірів доходів персоналу з кількістю і якістю витраченої ними праці. Розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати на рисунку 2.8

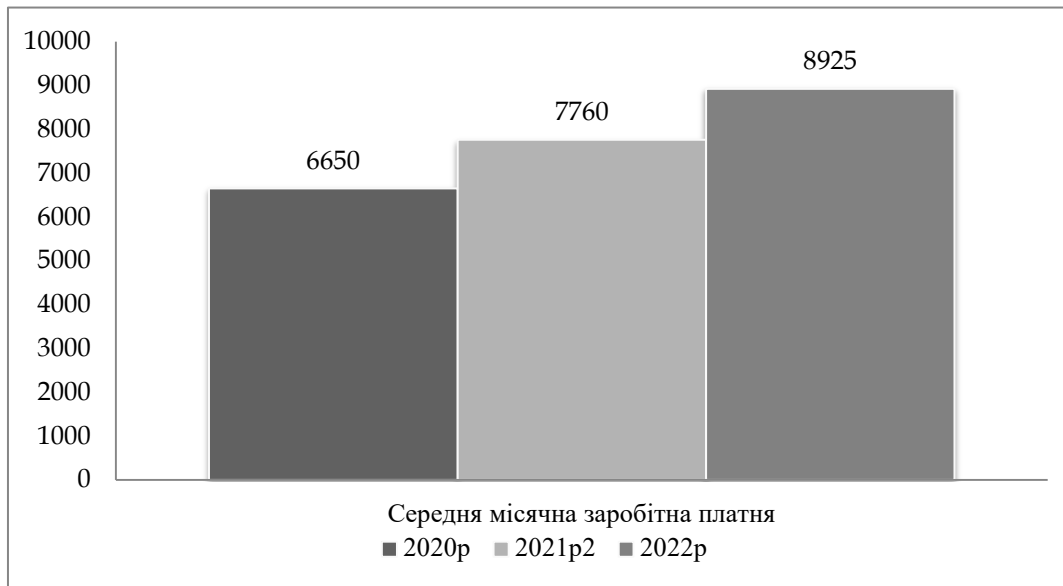


Рис. 2.7. Динаміка середньомісячної заробітної плати ФГ «Топалов»,
(сформовано автором на основі [40])

Середньомісячна заробітна платня працівника (не включаючи премії і винагороди) у 2020 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 2275 грн. Отже, для створення ефективної команди необхідна наявність чіткого визначення характеру команди, ясного розуміння її призначення і цілей. Для цього всі члени команди повинні бути повні ентузіазму і віддані справі.

У сучасних умовах ринкової економіки основним завданням менеджерів в господарстві є процес управління в цілому: узгодження різноманітних функцій, їх координація; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії системи управління в цілому. Менеджер в фермерському господарстві повинен не командувати своїми підлеглими, а, навпаки, спрямовувати їхні зусилля, сприяти розкриттю їхніх здібностей.

Мотивація співробітників є одним з найважливіших факторів, який може вплинути на вирішення багатьох проблем, з якими стикається керівництво. Так як мотивація персоналу є головним засобом забезпечення найліпшого використання ресурсів, залучення кадрового потенціалу тощо. Система мотивації персоналу на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни. Розглянемо преміювання працівників в ФГ «Топалов» на таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Преміювання працівників в ФГ «Топалов»

Показники	Один. вим.	2020 Рік	2021 рік	2022 Рік	Відхилення 2022-20(+/-)
1	2	3	4	5	6
Фонд заробітної платні, всього	тис.грн.	3374,1	4173,3	5012,8	1638,7
Середній розмір премій і винагород:	грн.	4552,5	5607,5	6440	1887,5
Робітника	грн.	4200	5000	5500	1300
Службовця	грн.	4750	5800	6300	1550
Керівників	грн.	5100	6550	7900	2800
Фахівці	грн.	4600	5800	6400	1800

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [40]

Розглянувши премію працівників за три роки можна зробити висновок, що підприємство має позитивну динаміку для виплат премій. Адже премії робітників в 2022 р. зросли на 1300грн порівняно з 2020 р., службовці отримують у 2022р. на 1550грн більше ніж у 2020р., керівники у 2022 р. мають на 1350грн більше ніж у 2020р., також і фахівці у 2022 р. отримали на 1800грн більше порівняно з 2020р..

Розглянемо динаміку середнього розміру премій та винагород за останні три роки в ФГ «Топалов» на рисунку 2.9.

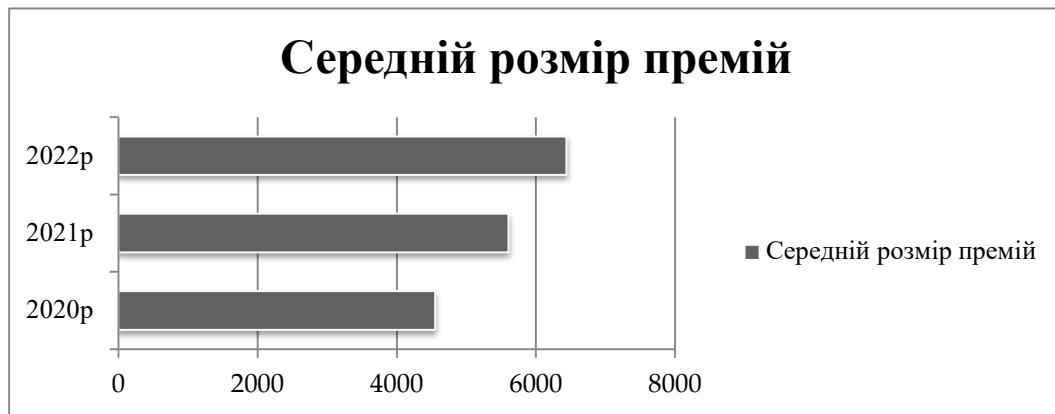


Рис. 2.8. Зміна середньорічної премії за три роки,
(сформовано автором на основі [40])

Найбільший середній розмір премій склав 6440 грн у 2022 році, у 2021 р. відносно 2022 р. менше на 832.5 грн, а у 2020 р. менше на 1055 грн відносно 2021р..

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

В фермерському господарстві «Топалов» використовують систему нематеріальної мотивації, а саме такі методи:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей;
2. Увага безпосереднього керівника до думки працівників;
3. Похвала керівником підлеглого.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу необхідно з'ясувати наскільки ці методи будуть ефективні.

Для того щоб удосконалити існуючу кадрову політику господарства в ФГ «Топалов» необхідно правильно використовувати наявні в організації позитивні моменти і намагатись ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників. Розглянемо ефективність соціально-психологічного клімату в фермерському господарстві.

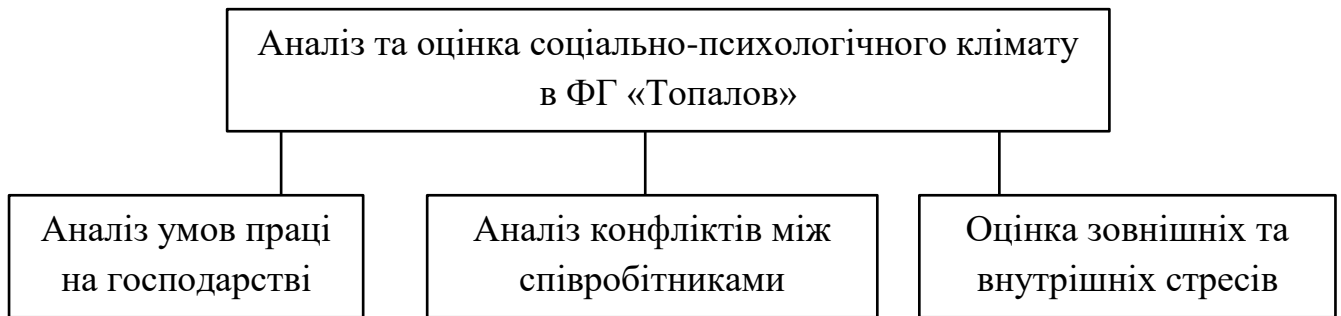


Рис. 2.9. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в ФГ «Топало», (Сформовано автором [38])

Вивчення задоволеності працівника мікрокліматичними умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками та колегами, можливістю професійного росту та іншими факторами. Анкета містить 16 тверджень і 7 варіантів відповіді зі шкалою оцінок від 1 до 5 балів:

- 1 бал – цілком задоволений;
- 2 бали – задоволений;
- 3 бали – не цілком задоволений;
- 4 бали – не задоволений;
- 5 балів – вкрай не задоволений.

За результатами дослідження можна набрати від 16 до 70 балів. Якщо людина набирає 50 і більше балів – це свідчить про його незадоволення роботою. І відповідно, чим менше балів набирає працівник, тим вище його задоволеність роботою.

Результат анкетування, в якому брали участь увесь персонал фермерського господарства «Топалов», показав:

- 6% – співробітники, які набрали понад 50 балів;
- 44% – співробітники, які набрали від 35-50 балів;

- 33% – співробітники, які набрали від 25-35 балів;
- 17% – співробітники, які набрали від 16 до 25 балів.

Підсумок анкетування відображений на рисунку 2.11.

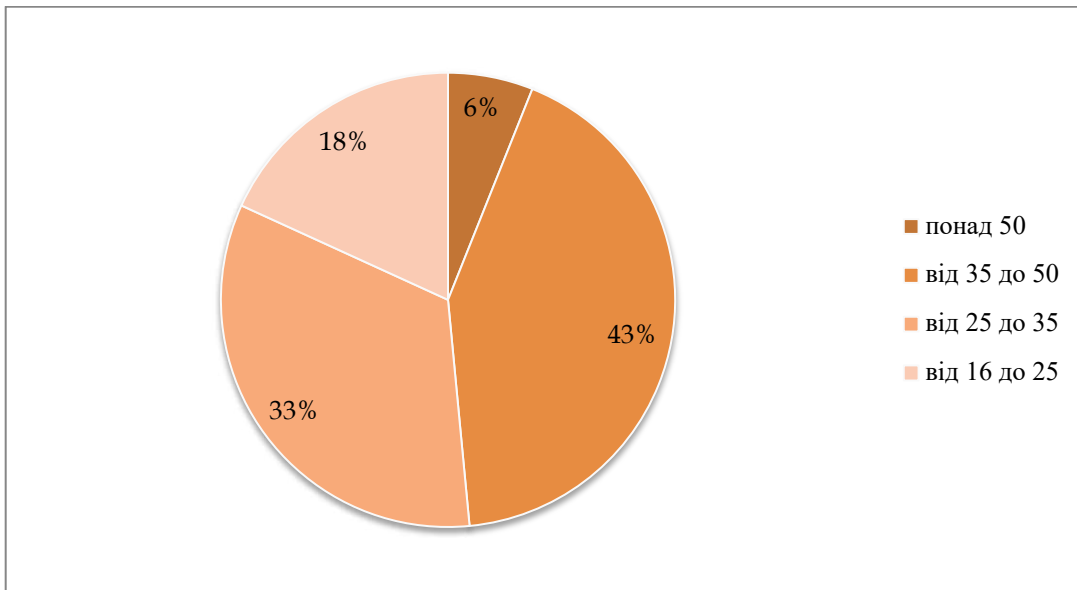


Рис. 2.10. Підсумки анкетування персоналу в фермерському господарстві «Топалов», (сформовано автором на основі [38])

Як ми бачимо, у більшість персоналу є незадоволеною своїм соціально-психологічним кліматом. Для того, окреслити проблему, розглянемо чинники в таблиці 2.15, що викликали не задоволення у більшості персоналу на фермерському господарстві.

Для того, щоб персонал працював ефективніше на фермерському господарстві «Топалов», має бути розв'язанна низка проблем.

В фермерському господарстві «Топалов» використовують системи оцінки управління персоналом. Оскільки кожна організація прагне утримувати кращих співробітників і створювати умови для кваліфікованого та професійного зростання, управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу відсіюючи при цьому застійних, менш кваліфікованих і безперспективних працівників.

Таблиця 2.15

Чинники, що викликають незадоволення персонала ФГ «Топалов»

Питання	Так	Ні	Важко відповісти
1	2	3	4
Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва	22	6	14
Неувага або формальне ставлення з боку керівництва організації	20	10	12
Відсутність позитивних емоційних зв'язків	21	11	10
Загроза економічної та психологічної безпеки з боку фермерського господарства	12	7	23
Не належні умови праці для персоналу	25	9	8
Авторитаризм керівництва, управління без врахування думки співробітників	10	10	22

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [38]

Розглянемо структуру оцінювання персоналу в фермерському господарстві «Топалов» на рис 2.10.

Відбір і розвиток персоналу є складовою його оцінювання ФГ «Топалов». Існує два підходи, в даний час, до оцінки персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Систематичне та поточне оцінювання працівників фермерського господарства проводиться у двох напрямках:

- оцінювання результатів роботи та показників, що визначають величину досягнення цих результатів;
- аналізу зміни результативності праці за деякий відрізок часу, а також зміну умов, що на результат впливають.

Головною особою в процесі відборі персоналу є все таки голова господарства. Але співбесідою займається бухгалтер він відповідає за повноту

інформаційній та проводить співбесіду з робітником. Рішення безпосереднього голови є визначальною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду.



Рис. 2.11. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на фермерському господарстві «Топалов», (сформовано автором на основі [39])

Основним завданнями ділової оцінки в фермерському господарстві «Топалов» є визначення певних критеріїв та показників, які впливають з цілей господарства. Такі показники поділяються на три групи:

- професійна поведінка;
- результативність праці;
- особисті якості.

При з'ясуванні критеріїв оцінки можна зосередитись на двох цілях. Перша ціль визначити на скільки добре чи, можливо, погано працівники виконують необхідні зобов'язання та функції.

Ціль друга визначити чи доцільно буде застосувати знання і навички працівника в іншій сфері діяльності господарства.

На ФГ «Топалов» оцінка професійних якостей обумовлена результатами роботи та відповідності професійних компетенцій спеціаліста функціональним зобов'язанням та вимогам посади.

У висновку можна відзначити, що управління персоналом на фермерському господарстві є важливим фактором успішної роботи та розвитку підприємства. Важливо створити сприятливий робочий клімат, забезпечити своєчасну оплату праці, навчання та розвиток співробітників тощо. Тільки таким чином можна досягти високої продуктивності та якості продукції, задоволеності клієнтів та сталого розвитку фермерського господарства загалом.

2.3. Проблеми управління персоналом та напрямки їх вирішення.

Однією з передумов ефективної роботи фермерського господарства є врахування інтересів персоналу в усіх діях. Без такого врахування неможливо досягти підвищення ефективності в соціально-економічному сенсі. Персонал – це основний, постійний кадровий склад освічених робітників, який складається і міняється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [28, с. 121].

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, метою якої є найефективніше використання працівників для досягнення цілей компанії. Метою концепції управління персоналом є створення системи, що базується насамперед не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, метою якої є узгодження інтересів працівника з інтересами господарства в досягненні високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, досягнення найвищих економічних результатів [30, с. 101].

Система управління персоналом – це комплекс заходів кадрової роботи, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом цілеспрямованої роботи з працівниками [31, с. 89]. Він складається з виконання таких функцій: загального та лінійного управління; кадрове планування та маркетинг; підбір та облік персоналу; встановлення робочих відносин; забезпечення умов праці;

розвиток персоналу; мотивація поведінки персоналу; соціальний розвиток; розвиток організаційних структур управління; правова та інформаційна підтримка.

Діяльність фермерського господарства «Топалов» і управління в цілому господарством, і його персоналом характеризується низкою позитивних моментів: хороший імідж, хороші конкурентні позиції тощо. Проведене дослідження дозволило виявити переваги системи управління персоналом фермерського господарства. В той же час, виявлено і деякі слабкі сторони, зокрема:

1. Рівень освіти, більша кількість персоналу є мало освіченою;
2. Ризик підвищення рівня стресу персоналу, враховуючи ситуацію з пандемією, зростанням цін на продукти харчування та політичним конфліктом з сусідньою країною, тощо;
3. Комунікаційні та інформаційні системи в структурі персоналу є лінійними являється негативним фактором адже в деяких випадках рішення мають прийматися на місцях безпосередньої роботи;
4. Не гнучкий робочий час;
5. Соціально-психологічний клімат, так як робота на фермерському господарстві поділена, то кожен працівник фактично «ніщо», тобто ніхто особисто не думає про його цінність, стан і використання його потенціалу;
6. Відсутня корпоративна культура;
7. Управління персоналом, так як в фермерському господарстві відсутні кадри з освітою менеджера в сфері саме управління людьми;
8. Мотивація та стимулювання, не визначено процедуру призначення винагород, подяк для працівників;
9. Відсутні комфортні умови праці.

Фермерському господарству для розвитку та залучення клієнтів, необхідно вжити низку заходів, які повинні дозволити удосконалити систему управління персоналом. Для розв'язання проблематики господарства необхідно реалізувати кілька напрямів, які наведені на рисунку 2.12.



Рис 2.12. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом для фермерського господарства «Топалов», (сформовано автором)

Для налагодження системи комунікації та інформатизації підприємство можна застосовувати фермерські збори, тобто надання персоналу інформацію, що до змін чи наявних проблем з уст вищого керівництва; також доцільним буде налагодження інформаційного зв'язку – це можна впровадити за рахунок використання інтернету, наприклад таких додатків як: Viber, WhatsApp, Telegram. Голова фермерського господарства може зв'язуватись з керівниками підрозділів, керівники підрозділів з своїми підлеглими – для швидкої та коректної інформації. Це буде доцільним, адже підприємство використовувало

до цього розповсюдження інформації з уст в уста, що є не коректним і призводить до практичних помилок. Для користування таким способом комунікації майже не потрібно витрат, адже більшість людей, мають вихід в інтернет.

Перейдемо до наступного напрямку вдосконалення, а саме регулювання умов праці. Так як фермерське господарство займається розведенням живої худоби та вирощуванням зерна, то в господарстві є бази для утримки скоту та тракторна бригада, на двох цих ділянках для робітників не дороблені душові кімнати. Це є проблема адже люди не можуть привести себе до ладу після робочої зміни. Для того аби запуснути роботу душових кімнат необхідно витрати, визначені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Витрати на роботу ванних кімнат для працівників господарства

Назва елемента	Кількість	Витрати	Один.вим.
1	2	3	4
Сифон	2	1500	грн.
Термостат для душу	2	5000	грн.
Бойлер	2	11000	грн.
Встановлення	–	2000	грн.
Росхідники	–	500	грн.

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [42]

Отже для того, щоб удосконалити умови праці, господарству приблизно необхідно виділити 20тис.грн..

Важливим є підвищення кваліфікації персоналу господарства, адже з плином часу розвивається фермерська система. А саме залучення роботи з керівниками фермерського господарства в сфері управління людьми; навчання службовців, фахівців роботи з новою технікою чи технологіями; навчання робітників новим стандартам роботи.

Для цього розроблено таблицю 2.17, яка дасть фінансову характеристику підвищенню кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.17

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу в грн

Назва заходу	Кількість працівників	На одного працівника	Всього
1	2	3	4
Тренінг «Ефективне управління персоналом»	6	4 000	20 000
Інтенсив онлайн-курс «Агрономія»	3	2 500	7 500
Семінари для бухгалтерів	3	1 600	4 800
Агрономічний форум, участь в семінарах	2	3 500	7 000
Курс для ветеринарів	1	3 000	3 000

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [41]

Згідно таблиці кошторису витрат на навчання, дізнаємося, що повна сума витрат складає 33 300 грн. Тренінг «Ефективне управління персоналом» допоможе підібрати правильний стиль управління під будь-яку ситуацію. Також навчить правильно стимулювати співробітників, що особливо важливо. Тренер навчить правильно розподіляти завдання і розповість, що робити, щоб працівники працювали навіть у відсутності керівника.

Технічне навчання є однією з форм планового навчання для підвищення рівня технічної грамотності робітників. Вона проводиться з метою забезпечення безперервного і послідовного зростання кваліфікації і технічних знань з обслуговування технологічного обладнання, освоєння технології в конкретних умовах виробництва, вивчення інструкцій по експлуатації обладнання, вивчення аварійних ситуацій, вимог охорони праці і техніки безпеки, а також підготовки до щорічної перевірки знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості роботи, продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Що до іншого персоналу буде проведено лекційні бесіди на тему «Нові правила догляду за тваринами» тощо.

Система мотивації та стимулювання є не досконалою, розглянемо способи мотивації на рисунку 2.13.



Рис. 2.13. Види мотивації персоналу в господарстві,
(сформовано автором на основі [29, с. 35])

Така мотивація персоналу в фермерському господарстві надасть змогу довести, що керівництво є небайдужим до своїх підлеглих. Заходи соціального характеру дозволяють побудувати довірливі відносини та стабільний мікроклімат в ФГ «Топалов». Розглянемо кошторис витрат на запропоновані способи мотивації персоналу в таблиці 2.18.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою

мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність.

Таблиця 2.18

Кошторис витрат на запропоновані способи мотивації

Статті витрат	Сума, грн.
1	2
Виплата за вислугу років	8700
Подарунки до свят	5000
Відрядження	500 на день
Дошка пошани	1000
Корпоративні заходи	5600
Разом за пів року:	20800

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [29]

В сучасних умовах багато працівників господарства потерпає від стресів, викликаних: пандемією, страхом за своє життя і близьких людей; невпевненість в своїх силах, та у міцності своєї фінансової подушки безпеки; професіональні вигорання; конфлікти на роботі, через керівництво чи співробітників, які не дослухаються до твоїх порад чи думок тощо. Тому більшість персоналу потребує захисту від стресу та конфліктів в господарстві. Управління стресами і конфліктами вважається більш продуктивним, ніж прагнення повністю їх уникнути. Розглянемо допоміжні заходи для керівників та підлеглих у вирішенні питань, щодо конфлікту та стресу:

– тренінги «Стрес та його профілактика», «Вчимося працювати з конфліктами» допоможуть керівництву краще розбиратися в проблемі людини, і застосовувати заходи, щодо усунення її;

– інформаційне забезпечення підприємства, надає людині можливість почуватися у безпеці. Адже коли працівник розумієш, що попри негаразди в країні та в економіці господарство працює, то відчувається захищеним;

– регулярні виплати заробітної плати, теж є показником для забезпечення безпеки. Тому необхідно виплачувати працівникам заробітню плату в один і той самий період, для усунення стресу.

- надавати належну винагороду за ефективну роботу – це забезпечить персоналу хороший настрій;
- виступати в ролі наставника по відношенню до підлеглих, розвивати їхні здібності і обговорювати з ними складні для них питання;
- відпочинок та гнучкий графік роботи, дадуть змогу відпочити від роботи та усунуть стрес.

Таким чином, залежність успіху організації від його працівників обумовлює необхідність вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, що є основою раціонального використання трудових ресурсів організації. Розглянемо затрати на регулювання проблеми стресів та конфліктів в господарстві таблиця 2.19.

Таблиця 2.19

Кошторис витрат на регулювання стресів та конфліктів

Назва заходу	Кількість	Сума, грн.
1	2	3
Тренінг онлайн «Стрес та його профілактика»,	6	2100
Тренінг онлайн «Вчимося працювати з конфліктами»	6	1800

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [43]

Отже витрати на забезпечення безпеки кадрів у напрямку управління стресами та конфліктами обійдеться фермерському господарству у 3900 грн.

Використання гнучкого робочого часу необхідний для всіх працівників. Мати вільний час зранку для жінок робітників є можливістю відвести дитину до школи чи садочка, вільний час в обід на годину більший ніж звичайно дасть можливість відпочити від важкої роботи тракториста тощо. Тому можна ввести індивідуальний робочий графік для персоналу, адже майже вся робота в господарстві не пересікається з роботою окремого працівника. При цьому час, відпрацьований за конкретний обліковий період понад зазначену норму, не зникає, а обліковується на особовому рахунку працівника або в соціальному фонді додаткового робочого часу. Накопичений час можна використати в

майбутньому для додаткової відпустки, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Зрозуміло, що вільний режим робочого часу мають право лише ті працівники, які продемонстрували високу свідомість, організованість і дисциплінованість.

Також можна використовувати онлайн роботу для офісних працівників. Це заощадить працівнику кошти на дорогу до місця роботи, та дасть змогу швидше реагувати на ситуацію в господарстві.

Втрат фермерське господарство не несе, адже персонал працює 8 годин на добу, як і раніше. Неповний робочий день або неповний робочий тиждень, онлайн робота, скороченням робочого періоду – мотивує людей до якісно виконах робіт.

Перехід до удосконаленої системи управління персоналом призводить до необхідності налагодження корпоративної культури. Адже в господарстві не визначена корпоративна культура. Пропонуємо сформуванати корпоративну структуру з таких елементів:

1. Місія фермерського господарства. На сьогодні інтернет простір, є найбільшим джерелом клієнтів, для них важливо розуміти наскільки господарства є відкритим і перспективним. Як і для клієнтів, місія важлива і для персоналу.

2. Ціль. Росповсюдження робочих планів господарства на кілька років уперед, дозволить персоналу усвідомити важливість своєї роботи.

3. Взаємини усередині колективу. Це може бути неформальне, нейтральне чи формальне спілкування. Найкраще вибирати дружні чи нейтральні взаємини, формальний же тип спілкування підходить для великих організацій.

4. Правила поведінки. Вони регулюють взаємини всередині команди та допомагають уникнути конфліктів.

5. Посадові інструкції. Робочі обов'язки кожного члена колективу, завдання, графік роботи. Завдяки цьому співробітники краще розуміють свою зону відповідальності та можуть планувати робочий час.

6. Традиції. Мати свої звички, свята надасть атмосферу комфорту та задоволенням від роботи в фермерському господарстві.

Підсумуємо витрати на впровадження нової системи управління персоналом в фермерському господарстві «Топалов» на таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Витрати	Сума, грн
1	2
Витрати на підвищення кваліфікації	33 300
Витрати на забезпечення комфортних умов праці	20 000
Витрати на мотивацію персоналу	20 800
Витрати на роботу зі стресами та конфліктами	3 900
Всього:	78 000

Джерело: розроблено автором на базі опрацьованого матеріалу

Таким чином, при правильній розробці системи управління стає набагато ефективнішим і дозволяє максимально використовувати потенціал можливостей працівника. Тому для забезпечення ефективності роботи персоналом фермерське господарство має витрати у розмірі 78 000 грн. Але економічний ефект від запропонованих заходів буде виражатися в відсутності плинності кадрів, що складала за власним бажанням у 2022 році 10 людей, зможемо зекономити на HR-менеджері для покриття тих проблем, що були на підприємстві. З урахуванням того, що на пошук, відбір та підбір одного працівника потрібно приблизно сума в розмірі однієї заробітної плати за місяць 8500 грн. То можна зробити висновок, що господарство через плинність кадрів втрачає 85 000 грн, що в сумі з витратами на розрахунок залученого HR-менеджера складатиме 103 000 грн, адже заробітня плата такого спеціаліста по Україні складає близько 18 000 грн.

Таким чином із застосуванням нової системи управління персоналом в фермерському господарстві «Топалов», заощадимо 25 000 грн господарства. В

зв'язку з цим господарство зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок поліпшення системи сприятиме зростанню обсягу продажів і прибутку.

Висновок до розділу 2

В другому розділі, розглянули фермерське господарство «Топалов». З метою підвищення ефективності управління персоналом, було досліджено: загальні економічні характеристики господарства та проаналізували ефективність управління персоналом.

Було виявлено проблеми в системі управління, а саме: низький рівень мотивації; відсутність корпоративної культури; низький рівень освіти, через це проблеми стесів, конфліктів, комунікацій, в управлінні; умови праці тощо.

Для поліпшення роботи фермерського господарства та побудови дієвої системи управління персоналом було розроблено напрямки вдосконалення управління персоналом. Що дасть змогу покращити умови праці, підвищити рівень мотивації, заохотити людей працювати краще за рахунок гнучкого графіку та вихідних, пройти тренінги, семінари та курси для вдосконалення роботи всіх категорій працівників, організувати корпоративну культуру для згуртування персоналу та інші. І все це обійдеться фермерському господарству набагато дешевше ніж знов і знов знаходити нові робочі кадри.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом – це сукупність принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників підприємства, які реалізуються як декілька взаємозалежних напрямів і видів діяльності. У цьому контексті виходить, що управління персоналом є організаційною системою, процесом і структурою одночасно.

2. Особливого значення в структурі сучасного менеджменту набуває управління персоналом, це одна з найважливіших функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. Важливою особливістю сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим була розроблена система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему управління, пов'язує його зі стратегічними установками.

3. Зарубіжна практика управління персоналом насамперед спрямована на створення ефективно функціонуючої команди, яка досягне високих результатів завдяки високій мотивації та професіоналізму. Тому необхідно використовувати досвід іноземних партнерів враховуючи особливості політичної та економічної ситуації.

4. Фермерське господарство «Топалов» займається обробкою землі, вирощуванням зернових культур, розведенням сільськогосподарських тварин. Для роботи господарство залучає персонал у розмірі 42 людей. Фермерське господарство ефективно використовує свої ресурси, про це свідчить прибуток господарства.

5. Системи управління персоналом на фермерському господарстві «Топалов» має певні недоліки, а саме:

- низький рівень освіти;
- ризик підвищення рівня стресу персоналу;

- комунікаційні та інформаційні системи в структурі персоналу є лінійними являється негативним фактором;
- не гнучкий робочий час;
- відсутня корпоративна культура;
- мотивація та стимулювання відсутнє;
- відсутні комфортні умови праці.

6. Для розв'язання визначених проблем, було розроблено дієву систему управління персоналом. Використано такі напрямки вдосконалення на фермерському господарстві для управління персоналом:

- навчання співробітників іноземній мові;
- налагодження системи комунікації та інформатизації;
- регулювання умов праці;
- гнучкість робочого часу;
- удосконалення підбору персоналу;
- підвищення ролі підготовки кадрів;
- встановлення корпоративної культури;
- вдосконалення системи мотивації;
- підвищення ефективності управління стресами і конфліктами.

Впровадження нової системи за прогнозними даними буде більш економічною, до моменту впровадження системи підприємство мало велику плинність кадрів та потребувала знань в частині управління персоналом. Після вдосконалення системи управління персоналом підприємство отримає освічений, мотивований, стресостійкий, відповідальний персонал.

Доведено, що підвищення продуктивності персоналу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, та як результат воно отримає від такого персоналу зворотній зв'язок у формі більшого прибутку і залучення нових клієнтів. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про фермерське господарство» від 20.10.2021 № 973-IV: станом на 10.11.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення 09.06.23)
2. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В. М. Гриньова та ін. навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014.428 с.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: 2011. 238 с.
4. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості: навч. посіб. Миколаїв: Просвіта, 2013.132 с.
5. Варнавська, Д. С. "Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві." Ключові аспекти наукової діяльності: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2018.65с.
6. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). 341–347с.
7. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. Київ: Основи, 2005. 442 с.
8. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 679 с.
9. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 296 с.
11. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник, -Львів: Центр Європи, 2015. 51 с.
12. Кулик, Я. О."Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом." Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки 12 2019. 70-75с.
13. Ладанов І. Д, Практичний менеджмент.: навч.посіб. Київ :В. М, 2014.321 с.

14. Лібусь, Т. "Зарубіжний досвід управління персоналом." *Матеріали VII всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання.“* 2, 2016. 62с.
15. Менеджмент: / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шевченко Л.С. навч. посіб. Харків: Право, 2013. 216 с.
16. Механізм управління підприємством / Пономаренко В.С. та ін. монографія Харків: 2012. 252 с.
17. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
18. Мороз, М. М. "Зарубіжний досвід управління персоналом." *Науковий вісник НЛТУ України* 20.10.2021. 189-194с.
19. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності. посібник. Київ: Академія. 2016. 279 с.
20. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом :Галицький економічний вісник – № 1(34), 2017. 66-72 с.
21. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: НУА, 2013. 376 с.
22. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», Маріуполь : МДУ, 2016. 239-240с.
23. Романова, В. В. "Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств." *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права* 3, 2012. 188-190с.
24. Романюк, Л. М. "Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах." 2016. 49с.
25. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч.посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
27. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК № 6 (296). 2019. 64–72с.
28. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Food Industry Economics Т. 14, № 4, 2022. 38с.
29. Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки №1, 2021. 35-48с.
30. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Кропивницький: ЦНТУ, 2017. 76-80с.
31. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум Т. 1, № 4., 2022. 115–121с.
32. Ткаченко А.М. "Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки." Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2020. 67с.
33. Управління персоналом / В.М. Данюк та ін. підручник Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
34. Управління персоналом / О.Д. Матросов та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Харків:НТУ «ХП», 2016. 248 с.
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
36. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2007. 112 с.

37. Яремко І., Баряхтар М. Проблеми і передумови розвитку персоналу в системі стратегічного управління організацією: Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби. № 7(14)., 2022. 48-64с.
38. Анкетування на фермерському господарстві «Топалов» 2022р
39. Особові справи працівників фермерському господарстві «Топалов» 2020-2022рр.
40. Фінансово-майновий стан фермерського господарства «Топалов» 2020-2023 рр. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34592135/
41. Тренінг для підвищення кваліфікації 04.05.2022 Інтернет джерело URL: <http://agrovoly.gov.ua/event/trening-dlya-fermeriv-upravlinnya-finansamy-silskogospodarskyh-pidpryyemstv>
42. Інтернет магазин на дату 05.05.2023. *Магазин Розетка* URL: https://rozetka.com.ua/search/_id=116902&page=1
43. Тренінг, семінари на подолання стресів та конфліктів 06.07.2023 Інтернет джерело URL: <https://crkp.sumdu.edu.ua/uk/vebinary/185-trening-upravlinnya-stresom.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління фермерського господарства подана на рисунку.



Рис. Організаційна структура фермерського господарства «Топалов»