

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та альтернативних джерел енергії
д.е.н., професор _____ Калетнік Г.М.
« » грудня 2018 р.

**Формування мотиваційної стратегії управління персоналом
підприємства (за матеріалами ТОВ «Ободівка-Агро»)**

281– ДР 307 м 05.09.18

Студент випускник

(підпис,

Вахновський А.В.
ПБ)

Керівник дипломної роботи,
к.е.н. доцент

(підпис,

Колесник Т.В.
ПБ)

Вінниця 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність і структура системи управління персоналом	9
1.2. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах	16
1.3. Методичні основи мотиваційної стратегії управління персоналом	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ОБОДІВКА-АГРО»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Стан, структура, забезпеченість та ефективність використання персоналу в ТОВ «Ободівка-Агро»	49
2.3. Оцінка системи стратегічного управління персоналом	54
2.4. Вплив системи мотивації персоналу на результати господарської діяльності ТОВ «Ободівка-Агро»	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	72
3.1. Розробка програм стимулювання праці в ТОВ «Ободівка-Агро»	72
3.2. Удосконалення моральної мотивації в системі управління персоналом	79
3.3. Розроблення стратегії управління персоналом в організації	85
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	99
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом).

Нині особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей.

Уміле застосування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління,

основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому.

Тому, не випадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників, що й визначає актуальність обраної теми дослідження. Варто зазначити, що, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток персоналу виступає галуззю, яка досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених.

На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [1- 3], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

З огляду на це, метою роботи є визначення сутності розвитку персоналу, обґрунтування його значення як одного із провідних напрямів стратегії управління персоналом та розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління конкретної організації дієвих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку ринку робочої сили.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і структура системи управління персоналом

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом.

Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві включають:

1. Умови праці:

- виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії;

- охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки ;

- охорона довкілля – роботи, які виконуються, продукція, яка випускається, повинна бути безпечною для експлуатації та навколишнього середовища;

2. Трудові відносини:

- аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин;

- відносини керівництва;

- управління конфліктними ситуаціями;

- соціально-психологічна діагностика;
 - взаємодія керівників із профспілками;
3. Оформлення та облік кадрів:
- оформлення та облік приймання, звільнення і переведення;
 - інформаційне забезпечення;
 - професійна орієнтація;
 - забезпечення зайнятості;
4. Маркетинг, прогнозування і планування персоналу:
- розробка стратегії управління персоналом;
 - аналіз ринку праці;
 - прогнозування потреби;
 - зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення;
 - оцінка персоналу;
5. Розвиток трудового потенціалу:
- техніко-економічне забезпечення;
 - підвищення кваліфікації;
 - робота з кадровим резервом;
 - планування ділової кар'єри;
 - адаптація нових працівників;
6. Стимулювання праці:
- нормування та тарифікація праці;
 - розробка системи оплати та морального заохочення праці;
 - застосування форм участі у прибутках та капіталі;
 - управління трудовою мотивацією;
7. Надання юридичних послуг:
- вирішення правових питань трудових відносин;
 - правове регулювання господарської діяльності;
 - узгодження розпорядчих документів з управління персоналом;
8. Створення необхідної соціальної інфраструктури:
- організація громадського харчування;

- управління житлово-побутовим обслуговуванням;
- забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку;

9. Вибір та застосування організаційних структур управління:

- аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління;
- розробка штатного розпису [11, с. 67-69].

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління персоналом і непрямі, які використовуються переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби – це фактори, які не можна зарахувати до прямих і непрямих, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

Відділ управління персоналом є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника і здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників управління персоналом залежать від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;
- виду діяльності підприємства;
- специфіки завдань підприємства;
- традицій підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- стадії розвитку підприємства;

За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління персоналом складає 1 - 1.2 % від загальної чисельності колективу.

На малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, на середніх – спеціальні підрозділи.

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належить:

1. Характеристика посади.
2. Оцінка робочого місця.
3. Оцінка співробітника.

Квазізасоби управління зараховують неформальні групи та робочу атмосферу. У будь-якій організації або на підприємстві створюються формальні групи, в яких створюються неформальні групи. Такі неформальні групи можуть об'єднуватись у групи по місцю проживання, по кваліфікації, по інших причинах.

Причини створення таких неформальних груп наступні:

1. соціальна відмінність між робітниками і службовцями;
2. чітко окреслена організаційна структура;
3. брак інформації;
4. негативні контакти між співробітниками.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, яка існує на підприємстві. Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створювати проблеми на підприємстві [1, с. 142-145].

Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера.

Розглядаючи стиль управління треба врахувати два аспекти.

1. Керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими.
2. Індивідуальний аспект – стиль його проявляється в конкретних

ситуаціях, які виникають між керівником та його підлеглими

Особистість керівника впливає на стиль управління, або на його ставлення до управління. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини.

Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації.

Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства [1, с. 146].

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом.

Під системою управління розуміють багато векторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем, перелік яких з короткою змістовою характеристикою наведено нижче.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників.

Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві [3, с. 54-57].

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою. Так, штатна структура

персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо.

Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень [9].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової чисельності персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

1.2. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом.

Розробка стратегії управління персоналом – це продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що за визначенням стратегії наступить її реалізація.

Мистецтво розробки стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б дозволяли досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств.

В принципі будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій:

- стратегію підприємництва,
- стратегію динамічного зростання,
- стратегію прибутку,
- стратегію ліквідності,
- стратегію зміни курсу.

Вибір тієї чи іншої стратегії впливає на стратегію управління персоналом наступним чином [2].

Стратегія підприємництва обирається підприємствами, які прагнуть розвивати нові напрями діяльності. На таких підприємствах відбувається інтенсивна зміна наявного персоналу, як правило, молодими працівниками-новаторами.

Підприємства, які обирають стратегію динамічного зростання у центр уваги ставлять модифікацію цілей своєї діяльності, розумно балансує між наміченими змінами і стабільністю.

Стратегія управління персоналом полягає у збереженні і розвитку

наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку підприємства.

Стратегія прибутку обирається стабільно працюючими підприємствами, які мають чітко відпрацьований механізм діяльності, достатньо кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. На таких підприємствах не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких зацікавлене підприємство в даний час.

Стратегію ліквідації застосовують підприємства, які балансують на межі банкрутства. На таких підприємствах здійснюється інтенсивне скорочення чисельності працівників та інші способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, внутрішні переміщення працівників тощо).

Стратегія зміни курсу обирається підприємствами у двох випадках. У першому – це коли стабільно працююче підприємство розпочинає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. На такому підприємстві створюються нові робочі місця, проводиться інтенсивне внутрішнє переміщення власних працівників та набір кваліфікованих працівників зі сторони.

Другий випадок – вихід підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. На таких підприємствах стратегія управління персоналом полягає у консолідації кадрів. Більшість підприємств у сучасних умовах обирають стратегію динамічного зростання.

Розробка стратегії управління персоналом витікає зі стратегії динамічного зростання передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служби управління персоналом, взаємозв'язків системи підприємства із зовнішнім середовищем.

В основі розробки стратегії управління персоналом підприємств

лежить визначення мети управління персоналом.

Метою управління персоналом підприємств є визначення оптимального кількісного і якісного складу персоналу.

Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей.

Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: «зверху – вниз» та «знизу – вгору».

При застосування стратегії «зверху – вниз» керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу.

При застосування стратегії «знизу – вгору» кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства. Поряд з цим, правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з врахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів в роботі з людьми на різних рівнях управління [3,4].

Основними елементами стратегії є тактичні напрями роботи з персоналом. Це, насамперед, підбір і найм персоналу, кожного підрозділу, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, розвиток і оцінка персоналу, управління підвищенням кваліфікації, оптимізація процесу перепідготовки персоналу, розробка системи мотивації персоналу.

Стратегія управління персоналом повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом

застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу.

При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1, с. 164].

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2, с. 49].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

– довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

– стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

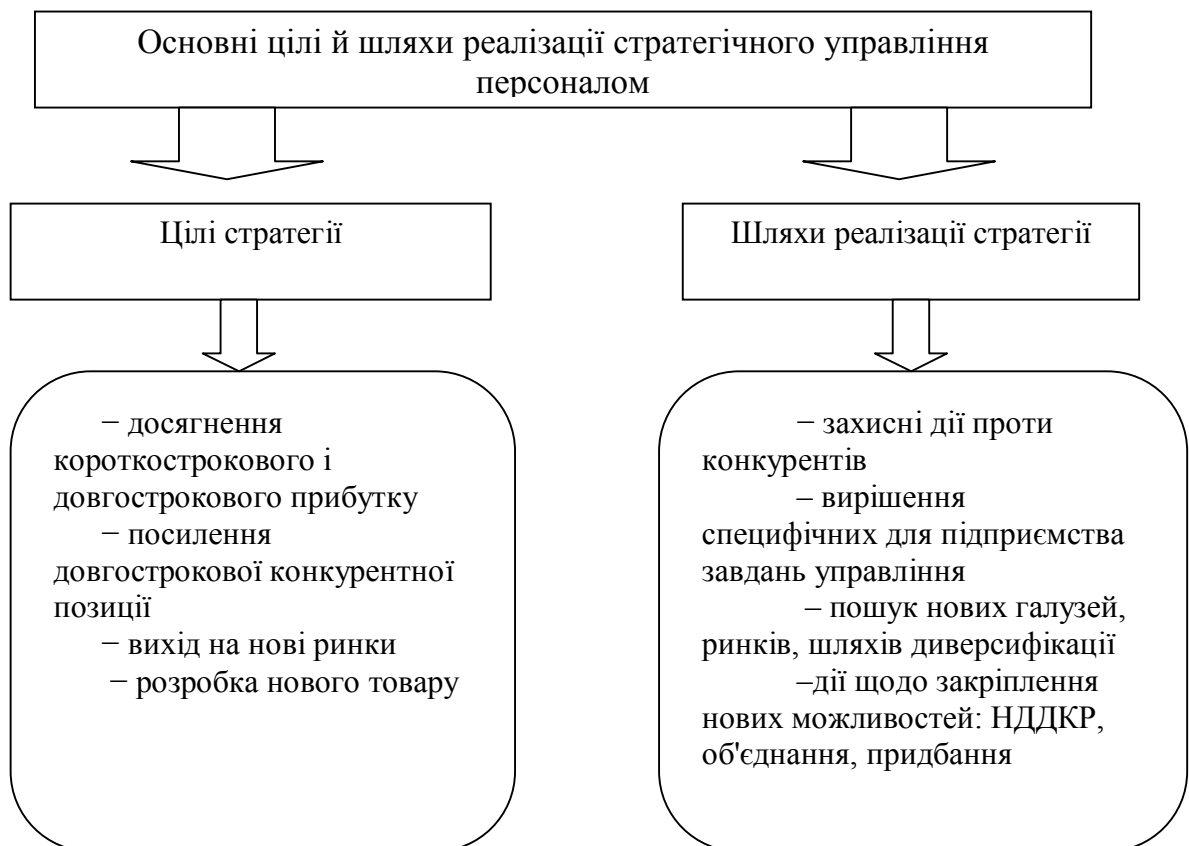


Рис. 1.1. Стратегія управління персоналом

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.2.) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом. [3, с. 28].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти.

Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Таблиця 1.1.

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал Залучення персоналу	Прямі витрати Грошовий стимул	Довгострокові інвестиції Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати- результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління Організація праці Регламентація виконавця Мотивація праці	Авторитарний Індивідуальна Жорстка Матеріальна	Визначається ситуацією Індивідуальна, групова Різний ступінь свободи Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.1.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо-фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень.

Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів.

Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 169–170].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій – стратегії управління організації.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок.

Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [5, с. 21–23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг 29 відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг.

Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [6, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії.

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника.

Стратегія динамічного зростання.

Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього.

Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства

Стратегія прибутковості

В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил

Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді

Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику

Ліквідаційна стратегія.

Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків

Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству

Стратегія круговороту (циклічна)

Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу

Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу

Продовження таблиці 1.2.

Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування. Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на за слугах, старшинстві і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань. Підбір персоналу – не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги. Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [8, с. 134].

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства.

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [9, с. 27].

1.3. Методичні основи мотиваційної стратегії управління персоналом

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Тим часом трудова мотивація персоналу в будь-якому суспільстві й економічній стратегії носить сутнісний характер й у значній мірі визначає економіку в суспільстві й рівень його добробуту. Це й інші фактори визначають актуальність і важливість проблем мотивації персоналу й використання людського фактора в цілому.

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їхнього спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукують людини до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування й розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коректування мотиваційного

процесу залежно від ступеня досягнення результатів.

Стратегічне вивчення мотивації із психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що же спонукує людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації й дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства. Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті або інші потреби може бути здійснена на організаційно розпорядницькі (організаційно-адміністративні), економічні й психологічні, соціально-психологічні. Соціологічні дослідження показують, що найбільша вага серед форм мотивації має оклад й індивідуальна надбавка, а потім уже впливають різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість одержання кредитів і матеріальна допомога. Значимими так само є наступні мотиваційні форми: гарний моральний клімат в колективі, кар'єра, гарні умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукують людини до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування й розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коректування мотиваційного процесу залежно від ступеня досягнення результатів. Основні рекомендації з поліпшення мотиваційного процесу й запобіганню демотивації: надання максимуму реалістичної інформації в процесі відбору, формування реалістичних очікувань, управління персоналом по цілям, постановка реальних цілей, поділ складних цілей на короткострокові етапи, активне використання додаткових навичок співробітників, увага до ідей і

пропозицій співробітників, формування організаційної культури, розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, заохочення й оцінка досягнень співробітників, розвиток стратегії управління кар'єрою.

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом.

Для визначення ролі мотивації СПЗ СУ, слід звернути увагу на зміст таких законів:

Закон зростання складності завдань у процесі функціонування «внутрішнє ефективною організації». Його сутність полягає ось у чому:

Якщо в організації не вирішено проблему мотивації, кількість завдань зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

Закон зростання невизначеності, який констатує:

Якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не піддаються розв'язанню жодним з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.

Прояв цих законів на практиці свідчить про недосконалість змісту СПЗ СУ організації та недоліки усієї системи стратегічного управління.

Мотивація [42] у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання

змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо (табл. 13.8).

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули

Таблиця 1.3

Мотиватори стратегічної поведінки

Спрямованість мотивації	Мотиватори стратегічної поведінки
Для кваліфікованого робітника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Почуття причетності до справ фірми Безпека та захист трудової діяльності
Для службовця одного з відділів апарату управління організації	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Сприятлива форма оплати праці Визнання в колективі Просування по службі
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Змістовна, цікава праця Сприятливі умови праці
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістовна праця Матеріальна мотивація
Для некваліфікованого робітника	Особисті контакти з менеджером Допомога у вирішенні особистих проблем Стабільність зайнятості Справедлива оплата праці Сприятливі умови праці Безпека та захист трудової діяльності

У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція переходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових під час побудови системи винагороди.

Орієнтація навіть на такий важливий показник, як строк повернення інвестицій (або ROI – return on investment), може дезорієнтувати діяльність

СПЦ та їхніх керівників, які, отримавши високі показники у короткостроковій перспективі, скорочують тривалість існування напрямку діяльності, припиняючи подальше інвестування в його розвиток.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних проблем:

1) що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;

2) якими засобами можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга – передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема:

- підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);
- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

Гнучкий графік роботи (Flexitime) – один з нематеріальних важелів винагороди, при якому робітникам в деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи, але при цьому вони повинні дотримувати дві основні умови:

- 1) неодмінно бути присутніми на робочому місці в основний робочий

час, визначений для усіх робітників організації з метою виконання спільних завдань;

2) відпрацьовувати визначену кількість годин на тиждень.

Відомі більш ніж десять варіантів використання гнучких графіків роботи. Кожен з них має певні особливості за кількісними характеристиками та свободі виконавців впливати на визначення порядку власної роботи, однак усіх їх поєднує зростання відповідальності за результати роботи, ініціативи та дисциплінованості.

Можна стверджувати, що гнучкі графіки сприяють формуванню стратегічної поведінки персоналу підприємства, оскільки вимагають опанування планового підходу до власної діяльності та управління часом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ОБОДІВКА-АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Ободівка-Агро» знаходиться в С. Нова Ободівка Тростянецького району у Вінницької області.

Дане підприємство має вихідне місце розташування щодо транспортного сполучення: 1 км – до дороги всеукраїнського значення, 18 км – до Хлібоприймального пункту, 30 км. – до цукрового заводу та 20 км – залізничної станції смт. Крижопіль.

В користуванні підприємства є землі, які знаходяться в правобережній лісостеповій зоні Південно-західної частини країни. Щодо географічного розташування, то землі підприємства є частиною Великого Подільського плато, яке розділене заплавами рік Дністра, Південного Бугу та їх приток. Ґрунти господарства переважно сірі опідзолені та чорноземи, що позитивно впливає на збільшення виробництва сільськогосподарської продукції різних видів [сайт].

Територія має помірно-континентальний клімат із середньою сумою опадів – 480-550 мм. та середньодобовою температурою повітря +10-12 С° [44].

За інформаційними даними – ТОВ «Ободівка-Агро» має 4 засновники, кінцевими бенефіціарними власниками є громадяни США – Джордж Роз та Моріс Табаснік. Уповноваженою особою (керівником підприємства) є Рудченко Сергій Андрійович.

Контактною чи представницькою особою засновників товариства є Бендаржевська Олеся Василівна. Поставити питання власникам підприємства чи висунути певні пропозиції можна через електронну адресу або телефоном (таблиця 2.1.). Місце реєстрації підприємства – м. Київ

Таблиця 2.1

Основні відомості ТОВ «Ободівка-Агро»

Назва підприємства:	ТОВ "Ободівка-Агро"
Адреса підприємства	Вінницька область, Тростянецький район, село Нова Ободівка
Контактна особа	Бендаржевська Олеся Василівна
Телефон	0674328556
Сайт	www.tovobodobka_agro
Код ЄДРПОУ(ЗКПО)	3928088
Тип підприємства	Агрофірма
Уповноважені особи	Рудченко Сергій Андрійович- керівник
Засновники	ТОВ «Центр Дар» Адреса засновника: м.Київ, Печерський район, вул.. Ковпака ТОВ «Біо Край» Адреса засновника:, м.Київ, Подільський район, вулю Кирилівкська Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Джордж Рор Адреса: США, м. Нью-Йорк, Парк Авеню, буд. А Кінцевий бенефіціарний власник – Моріс Табаснік Адреса: США, м. Бал, Харбор , Бал Бей Драйв
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур усі види діяльності доступні після реєстрації

Отже, Товариство було засноване двома іншими товариствами: ТОВ «Центр-Дар» і ТОВ «Біо Край» та двома іноземними громадянами.

Наступним кроком – аналіз показників, що характеризують розмір підприємства.

Основними факторами, що визначають розмір підприємства, можна вибрати ефективні інструменти управління, визначати напрямки впливу. Критерії оцінки розміру підприємства варіюються залежно від сфери діяльності. Як загальне для всіх підприємств показника розміру часто називають обсяг виручки в вартісному вираженні. Але цей показник скоріше

характеризує масштаби діяльності підприємства. Крім того, він не завжди дає можливість досить об'єктивно оцінити зміна масштабів діяльності підприємства, так як схильний до дії інфляції. Обсяг продукції, що випускається в натуральному вираженні, фізичний обсяг товарообороту - кількісні показники, що характеризують масштаб діяльності підприємства [економ].

Проаналізуємо на основі даних річної фінансової та статистичної звітності, показники, що визначають розміри ТОВ «Ободівка-Агро» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники розміру ТОВ «Ободівка-Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. / 2015 р.	
	2015	2016	2017	+/-	%
Площа с. – г. угідь, га	5200	5230	5230	30	100,6
з них: рілля	5200	5230	5230	30	100,6
Середньорічна чисельність працюючих, осіб:					
основні працівники рослинництва	72	75	74	2	102,8
основні працівники тваринництва	-	-	-	-	-
Затрати праці всього, тис. люд.-год.	140,8	148,8	151,6	10,8	107,8
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	224756	232545	212344	-12412	94,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	101240	88265	72015	-29225	71,1
Дохід (Виручка) від реалізації продукції, тис. грн..	114140	82647	86345	-27795	75,6
Прибуток, одержаний від реалізації продукції, тис. грн..	42463	11061	11874	-30589	28,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	4322,2	4446,4	4083,5	-238,7	94,5
Фондоозброєність, тис. грн..	3121,6	3100,6	2869,5	-252,1	91,9
Рівень рентабельності, %	59,2	15,5	15,9	-43,3	-

Отже, одержані дані таблиці, дають можливості зробити наступні висновки:

- аналізоване підприємство є середнім за розмірами, оскільки у 2017

році чисельність працівників не перевищує 100 осіб, а середньорічний дохід – 1 млрд. грн.;

- площа сільськогосподарських угідь протягом аналізованого періоду збільшилась на 30 га і дорівнювала 5230 га;

- середньорічна чисельність працюючих на кінець звітної періоду 74 особи, що на 2 особи більше, ніж у 2015 році;

- вартість виробничі ресурси підприємства за період з 2015 по 2017 роки знизилась, зокрема: вартість основних виробничих фондів на 5,5 %, а вартість оборотного капіталу – майже на 29 %;

- негативну тенденцію зміни мають і результативні показники. Так, дохід одержаний від реалізації продукції сягав 86345 тис. грн, що на 24,5 % нижче базисного року; прибуток відповідно також зменшився і дорівнював 11874 тис. грн..

Зменшення вартості виробничих ресурсів негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства.

Проблема ефективності виробництва, діяльності, роботи, функціонування підприємств завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою – від керівників підприємств чи їх структурних підрозділів до керівників держави.

Незаперечним фактом є те, що ефективність – це складна, багатогранна, комплексна категорія. На думку більшості науковців ефективність є однією з найскладніших категорій сучасної економічної науки

Сутнісна характеристика ефективності виробництва (продуктивності системи) знаходить відображення в загальній методології її визначення, формалізована форма якої має вигляд:

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$$

[економіка]

Основний критерій економічної ефективності висвітлює головну мету виробництва і може використовуватись на всіх рівнях.

Ефективність виробництва на підприємстві тісно пов'язана з проблемою економії всіх видів ресурсів, бо вони є обмеженими. Раціональне використання трудових і виробничих ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Частина витрат, які утворюють собівартість продукції, пов'язані з використанням факторів виробництва, що веде до зниження собівартості одиниці продукції і до збільшення прибутків підприємства [економіка].

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві чи в іншій інтеграційній виробничій структурі [32].

Використовуючи фінансову та статистичну звітність підприємства, проаналізуємо структуру та ефективність використання виробничих ресурсів в ТОВ «Ободівка-Агро».

До складу виробничих ресурсів входять основні та оборотні засоби.

Проаналізуємо наявний склад та структура основних засобів (т таблиця 2.3) .

Таблиця 2.3

Склад і структура основних засобів в ТОВ «Ободівка-Агро»

Групи основних засобів	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	4178	1,9	4934	2,1	4934	2,3	756	0,4
Машини та обладнання	155819	69,3	161702	69,5	139943	65,9	-15876	-3,4
Транспортні засоби	64208	28,6	64858	27,9	66332	31,2	2124	2,6
Інші основні засоби	261	0,1	524	0,2	579	0,3	315	0,2
Малоцінні необоротні матеріальні активи	290	0,1	527	0,2	556	0,3	266	0,2
Разом	224756	100,0	232545	100,0	212344	100,0	-12412	x

Отже, протягом аналізованого періоду середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 12412 тис. грн. і становила 212344 тис. грн.. Така зміна відбулася в результаті зменшення вартості сільськогосподарських

машин та обладнання (темп зміни становить 11 %).

Щодо структури наявного основного капіталу, то варто зазначити, що на кінець звітного періоду найбільшу частку займала вартість машин та обладнання – близько 66 %. Трохи більше 31 % в структурі основних засобів займали транспортні засоби і лише 2,3 % – будинки, споруди та передавальні пристрої. Інші основні засоби та малоцінні необоротні активи становили лише 0,6 % (рис. 2.1).

Протягом аналізованого періоду частка сільськогосподарських машин та обладнання зменшилась на 3,4 в.п., за рахунок такої зміни питома вага транспортних засобів зросла на 2,6 в.п, будинків та споруд – на 0,4 в.п..

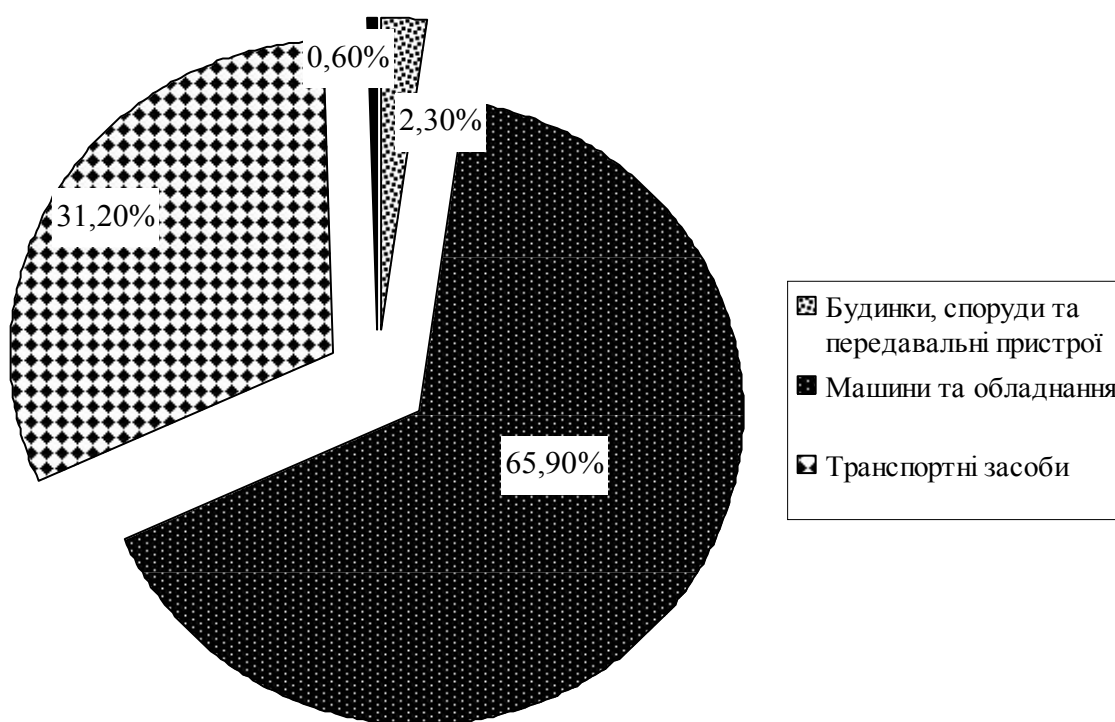


Рис. 2.1. Структура основних засобів в ТОВ «Ободівка-Агро», 2017 р.

Важливою та необхідною складовою виробничого процесу є оборотний капітал, оптимальна наявність якого забезпечує безперебійність виробництва та вчасне виконання всіх виробничих процесів.

Оборотними називаються засоби виробництва, що беруть участь в одному виробничому циклі та переносять свою вартість на вартість готової продукції одразу і повністю, змінюючи при цьому свою речову форму [економіка].

Оборотні засоби підприємств становлять сукупність оборотних фондів і фондів обігу, виражених у вартісній формі. Інакше кажучи, вартість оборотних засобів набуває форми оборотних фондів і фондів обігу [економіка].

Оборотні фонди – це частина засобів виробництва, що беруть участь в одному виробничому циклі та переносять свою вартість на вартість готової продукції одразу і повністю, змінюючи при цьому свою натуральну форму (тобто це матеріали, конструкції, деталі тощо).

Оборотні фонди є матеріальними ресурсами підприємства. Одна їх частина входить до продукції й утворює, таким чином, її матеріальний склад, а друга допомагає виконувати виробничий процес [економіка].

Фонди обігу – це частина засобів виробництва, яка не бере участі у виробничих циклах, але авансується підприємством на створення засобів оборотних фондів: матеріалів, сировини, деталей, палива та ін. У цьому полягає основна схожість й відмінність між оборотними фондами та фондами обігу. Таким чином, оборотні фонди виражаються в обслуговуванні сфери виробництва, а фонди обігу – в обслуговуванні сфери обігу [47].

Проаналізуємо склад та структурне забезпечення наявних оборотних засобів Товариства (таблиця 2.4).

Отже, одержані результати дають можливість зробити наступні висновки:

Протягом аналізованого періоду вартість наявних оборотних засобів зменшилась на 29225 тис. грн. і дорівнювала 72015 тис. грн..

Така зміна відбулася в результаті вартості виробничих запасів на 9566 тис. грн., поточних біологічних активів – на 9089 тис. грн і дебіторської заборгованості усіх видів – на 50092 тис. грн.. таким чином, у 2017 році

підприємство мало виробничих запасів на 5903 тис, грн., поточних біологічних активів – 8658 тис. грн. та дебіторської заборгованості – 10,1 тис. грн..

Таблиця 2.4

Склад та структура оборотних активів в ТОВ «Ободівка-Агро»

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, +,-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси:								
в тому числі:	26003	25,7	46269	52,4	55868	77,6	29865	51,9
Виробничі запаси	15469	15,3	8526	9,6	5903	8,2	-9566	-7,1
Незавершене виробництво	9681	9,6	12341	14,0	17754	24,6	8073	15,0
Готова продукція	853	0,8	26062	29,5	32211	44,7	31358	43,9
Поточні біологічні активи	17747	17,5	9611	10,9	8658	12,0	-9089	-5,5
Дебіторська заборгованість за товари і послуги	42619	42,1	3573	4,0	175	0,2	-42444	-41,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками								
- за виданими авансами	5017	0,5	6182	7,0	4485	6,2	-532	5,7
- з бюджетом	782	0,8	2902	3,3	1355	1,9	573	0,8
інша поточна дебіторська заборгованість	8410	8,3	18204	20,6	1294	1,8	-7116	-6,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	662	0,7	104	0,1	120	0,2	-542	-0,5
Витрати майбутніх періодів		-	760	0,9	60	0,1	60	0,1
Всього	101240	100,0	88265	100,0	72015	100,0	-29225	x

В структурі оборотного капіталу найбільшу частку займають запаси – 77,6 %, до складу яких входять: виробничі запаси, поточні біологічні активи, незавершене виробництво та готова продукція, частка яких відповідно сягає 8,2; 24,6; 44,7 та 12,0 %.

Графічно наявність та склад оборотних фондів підприємства покажемо на рис 2.2. Основними складовими оборотних фондів є: виробничі запаси, незавершене виробництво та поточні біологічні активи

Як бачимо з рисунка найбільшу частку в структурі оборотних фондів у 2017 році займає незавершене виробництво – майже 55 %, близько 27 %

становить частка поточних біологічних активів і трохи більше 18 % – виробничі запаси.

Протягом аналізованого періоду частка поточних біологічних активів у загальній вартості оборотних фондів зменшилась майже у 2 рази. Більше як у 2,5 рази спостерігаємо зменшення вартості виробничих запасів. Але позитивним є збільшення вартості незавершеного виробництва на 83 %.



Рис. 2.2. Динаміка оборотних фондів в ТОВ «Ободівка-Агро».

На основі зроблених висновків, можна стверджувати, що аналізоване підприємство має достатній рівень забезпеченості оборотними фондами для здійснення господарської діяльності.

Фонди обігу або їх ще називають оборотні кошти також є важливою складовою оборотних засобів. Вони становлять частину оборотних засобів підприємств, які обслуговують процес руху товарів через сферу товарного обігу до споживача. Інша частина оборотних коштів обслуговує стадію

виробництва і у фонди обігу не входить. Фонди обігу складаються із грошових засобів на розрахунковому рахунку підприємства, у касі і на акредитиві; дебіторської заборгованості; із залишків готової і реалізованої продукції, яка знаходиться на складі готової продукції або відвантаженої покупцям, але ще не оплаченої ними. Графічно зобразимо структуру наявних фондів обігу підприємства у 2017 році (рис. 2.3).

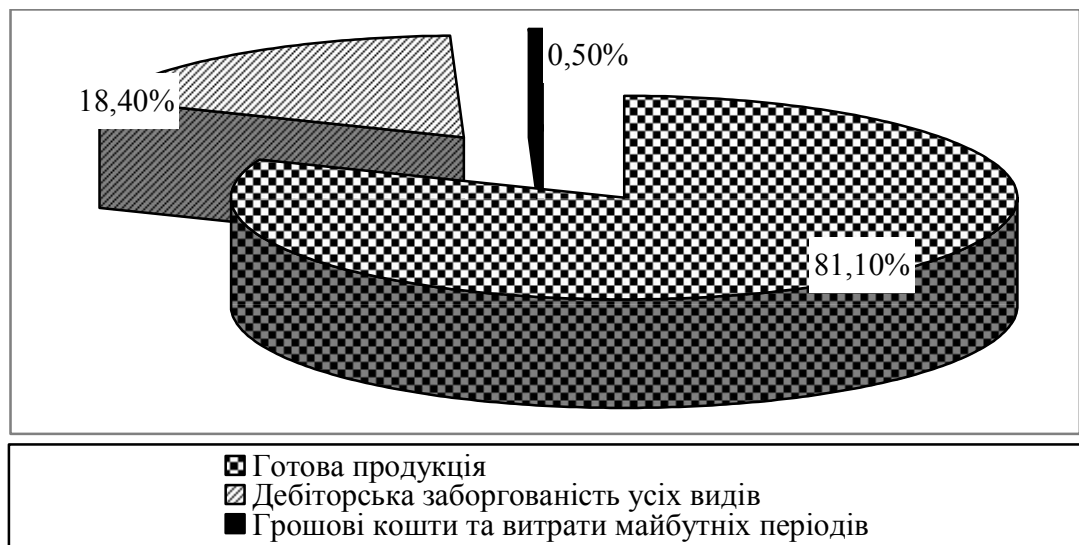


Рис. 2.3. Структура фондів обігу ТОВ «Ободівка-Агро», 2017 р.

Отже, за даними рисунка можна зробити наступні висновки, найбільшу частку в структурі обігових коштів займає готова продукція на складі – 81,1 %. майже 18,5 % становить частка дебіторської заборгованості усіх видів і лише 0,5 % – грошові кошти та їх еквіваленти. Протягом аналізованого періоду (див. таблицю 2.4) сума дебіторської заборгованості має позитивну тенденцію зменшення, а вартість готової до реалізації продукції – збільшення.

Отже, оптимальна наявність фондів обігу забезпечує безперервність процесу відтворення товарів та послуг. Для раціонального функціонування народного господарства обсяг фондів обігу. має бути оптимальним. Для цього на складах не повинно бути надмірних запасів готової продукції, а відвантажена продукція повинна швидко дійти до споживача, в касі

підприємства не слід тримати тривалий час значні суми готівки тощо.

Наявні склад та структура виробничих запасів сприяє оптимальному рівні їх забезпечення та ефективності використання. Проаналізуємо ефективність використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Ободівка-Агро» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники забезпечення та ефективності використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Ободівка-Агро», 2015-2017 рр..

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р. (+,-)
	2015	2016	2017	
Забезпеченість трудовими ресурсами (в розрахунку на 100 га с. – г. угідь), осіб	2	2	2	-
Продуктивність праці в розрахунку на: -1 середньорічного працівника, тис. грн.	1585,3	1102,0	1166,8	-418,5
Фондозабезпеченість, тис. грн	4322,2	4637,6	4060,1	-262,1
Фондоозброєність, тис. грн.	5899,4	3100,6	2869,5	-3029,9
Фондооснащеність оборотними засобами, тис. грн	1946,9	1687,7	1377,0	-569,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,13	0,94	1,20	0,07
Тривалість одного обороту, днів	323	388	304	-19
Фондовіддача, грн.	0,5	0,4	0,4	-0,1
Фондомісткість, грн	2	2,5	2,5	0,5
Одержано доходу від реалізації на 1 грн оборотних засобів, грн	1,13	0,94	1,20	0,07
Норма прибутку, %	13,0	3,4	4,2	-8,8 в.п.
Рівень рентабельності, %	59,2	15,5	15,9	-43,3 в.п.

Отже, аналізоване підприємство має достатній рівень забезпеченості наявними ресурсами. Так, в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь забезпеченість персоналом становить 2 особи. Забезпеченість основними засобами на 100 га с.-г. угідь на кінець звітної періоду дорівнює 4060 тис. грн., що на 262 тис. грн. менше, ніж у 2015 році.

Рівень озброєності основними засобами протягом аналізованого періоду також знизився (- 3030 тис. грн) і становив 2869,5 тис. грн в розрахунку на 1 працюючого.

Деяко знизилась і оснащеність підприємства оборотними засобами. Так,

у 2017 році значення показника сягало 1377 тис. грн., що на 570 тис. грн менше, ніж у 2015 році.

Зниження рівня забезпеченості ресурсами вплинуло на ефективність їх використання.

Так продуктивність праці 1 працюючого зменшилась на 418,5 тис. грн і дорівнювала 1166,8 тис. грн.. майже на 10 ком знизився рівень ефективності використання оборотних засобів і сягала 1,20 грн. таке значення забезпечує тривалість одного обороту у 304 дні.

Віддача основних засобів у 2017 році сягала 40 коп, що на 10 коп нижче, ніж у 2015 році.

Норма прибутку від використання виробничих засобів підприємства на кінець звітної періоду становила 4,2 %, що на 8,8 в.п. нижче базисного року.

Результатом ефективності господарської діяльності виступає показник рентабельності. Отже, протягом аналізованого період рівень рентабельності виробництва знизився більше як на 43 в.п. і становив майже 16 %.

Наявний обсяг ресурсів, природну умови та спроможність підприємства визначають напрям його виробничої діяльності та рівень спеціалізації.

Спеціалізація – це поділ старих і формування нових галузей суспільного виробництва, а також поділ праці всередині галузі. Найважливішими чинниками виробництва є розвиток ринкових відносин, зростання масштабів виробництва, науково-технічний прогрес.

Найголовнішою ознакою спеціалізації є виробництво певного продукту або частини його. Спеціалізація веде до того, що виробник, як правило, виробляє продукцію не для себе, а для інших членів суспільства, часто його продукція не є предметом особистого чи виробничого споживання.

Отже, спеціалізація обумовлює необхідність товарного обміну між членами суспільства. Наявність такого обміну внаслідок спеціалізації веде до удосконалення виробництва.

Визначимо структуру товарної продукції та виробничий напрям господарської діяльності ТОВ «Ободівка-Агро» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура товарної продукції в ТОВ «Агрофірма Ободівська»

Види продукції	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Місце галузі в ранжированому ряду
	тис. грн.	в % до всього	тис. грн.	в % до всього	тис. грн.	в % до всього	
Зернові та зернобобові, всього	70930	62,1	55442	67,1	53700	62,2	1
Соняшник	39186	34,3	24561	29,7	26459	30,6	2
Ріпак	4024	3,5	2000	2,4	5120	5,9	3
Інша продукція рослинництва	-	-	-	-	190	0,2	5
Разом по рослинництву	114140	100,0	82003	99,2	85496	99,0	x
Інша реалізація по господарству	-	-	644	0,8	849	1,0	4
Всього по господарству	114140	100,0	82647	100,0	86345	100,0	x

Отже, за період з 2015 по 2017 роки обсяг товарної продукції підприємства зменшився на 27795 тис. грн. або 25 % і дорівнював 86345 тис. грн.

Така зміна відбулася в результаті зменшення суми доходу від реалізації зернових та зернобобових культур – 17230 тис. грн. та соняшнику – на 12727 тис. грн.. вцілому по галузі рослинництва сума одержаного доходу зменшилась на 25 % (28644 тис. грн) і становила 85469 тис. грн..

Щодо структурного співвідношення, то варто зазначити, що переважаючим є виробництво продукції галузі тваринництва – 99 % від загальної суми надходжень. Таким чином частка доходу від продажу зернових культур в загальній реалізації становить 62,2 %, соняшнику – 30,6 % та ріпаку – майже 6 %.

Питома вага іншої реалізації по господарству становить лише 1 %. Таким чином від надання послуг, господарство протягом 2017 року отримало 849 тис. грн доходу.

Провідним виробничими галузями на підприємстві є зернова та технічна. Отже, виробничий напрям господарювання – зерново-соняшниковий з розвинутим вирощуванням ріпаку.

Визначимо рівень та коефіцієнт спеціалізації.

Щоб врахувати ступінь усіх товарних галузей у підприємстві, необхідно визначити і проаналізувати рівень спеціалізації господарства:

$K_c = 100 / \sum T (2i-1)$, де:

K_c – коефіцієнт спеціалізації

T – питома вага кожної галузі в структурі товарної продукції, %

i – порядковий номер галузі (виду продукції) в ранжированому ряду по питомій вазі в структурі товарної продукції [47].

За даним коефіцієнтом судять про рівень спеціалізації аграрного підприємства з урахуванням усіх його товарних галузей. Прийнято вважати, що підприємство є багатогалузевим, коли цей коефіцієнт не перевищує 0,20, зі слабким рівнем спеціалізації – 0,21- 0,30, із середнім – 0,31 - 0,40, вищим середнього – 0,41 - 0,50, високим – 0,51 - 0,60, і з глибоким – понад 0,60 [економіка].

$$K_c = 100 / (62,2 + 30,6 * 3 + 5,9 * 5 + 1 * 7 + 0,2 * 9) = 100 / 193 = 0,52$$

Отже $K_c = 0,52$

Отже, в аналізованому Товаристві коефіцієнт спеціалізації сягає 0,52, що визначає рівень спеціалізації як вищий середнього.

Вибір напрямку господарювання з урахуванням наявних виробничих засобів, трудових та фінансових ресурсів, сприяє визначенню організаційної та управлінської структури.

В ТОВ «Ободівка-Агро» організаційна структура є лінійно-функціональною (рис.2.4). Аналізоване підприємство має такі виробничі підрозділи: тракторно-рільнична бригада, машино-тракторний парк. За кожним структурним підрозділом закріплені постійні ділянки землі, техніка, будівлі [сайт].

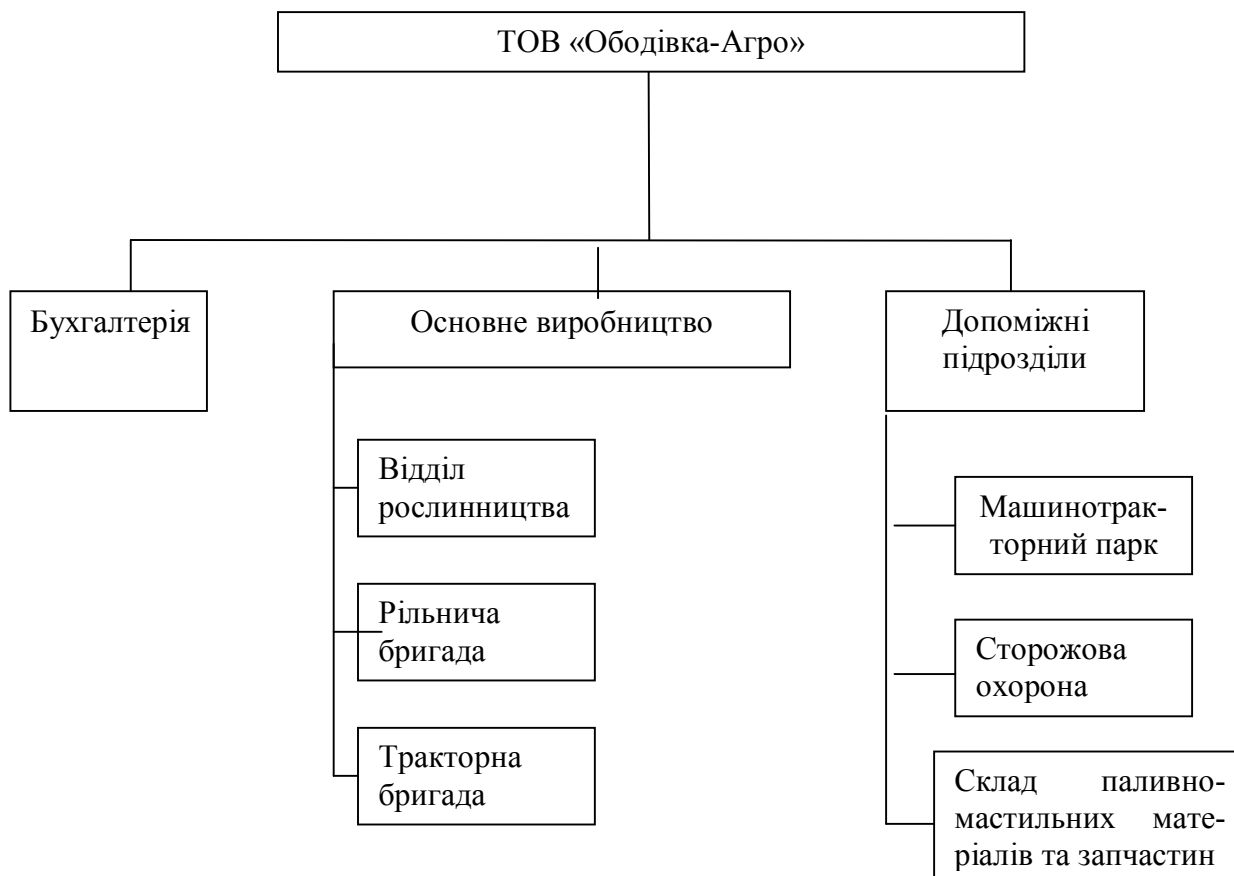


Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ «Ободівка-Агро»

Як бачимо з рисунка, організаційна структура має 3 відділи:

1 – бухгалтерський відділ – здійснює аналіз показників реалізації продукції, фінансових результатів діяльності, результатів виконаних, робіт, плану витрат, (об'єднання) та окремих виробів. Окрім цього, вивчає взаємовідносини підприємства з бюджетом і банком.

2 – відділ основного виробництва забезпечує та здійснює виробничу діяльність, контроль за вчасністю виконання робіт та раціональним використання ресурсів тощо.

3 – допоміжний відділ – створює умови для своєчасного та безперебійного виконання робіт відділу виробництва [67].

Структуру управління товариства формують: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний).

Кожний із адміністративного апарату управління виконує свої функції та обов'язки відповідно до посадових інструкцій, забезпечує своєчасність виконання робіт та здійснює контроль за результативністю та ефективністю праці [67].

Важливу роль в досягненні високих результатів відіграє правильно підібраний персонал відповідно до посад та рівня професійності.

В розділі 2.2. проаналізуємо якісний склад персоналу та рівень його забезпеченості в Товаристві.

2.2. Стан, структура, забезпеченість та ефективність використання персоналу в ТОВ «Ободівка-Агро»

Управління персоналом – це діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдання організації.

У системі процесу управління персоналом, оцінювання є необхідною складовою. Власне оцінювання не має значення без урахування взаємозв'язку з добором персоналу, адаптацією, мотивацією, навчанням і розвитком, роботою з кадровим резервом, управління організаційними змінами.

Отже, оцінка персоналу розглядається як елемент управління, що застосовується на підприємстві, але й водночас, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу, сильних і слабких сторін підприємства, й основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є

класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором. Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [упр. персон]

Наявність та склад трудових ресурсів за сферою зайнятості проаналізуємо, використовуючи дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Наявність трудових ресурсів у ТОВ «Ободівка-Агро»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	72	77	76	4
з них: чоловіки	49	54	54	5
жінки	23	23	22	-1
Зайняті в сільськогосподарському виробництві	72	75	74	2
з них: в рослинництві	72	75	74	2
в тваринництві				
Зайняті несільськогосподарським виробництвом	1	2	2	1

Одержані результати дають можливість зробити наступні висновки:

Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працюючих підприємства збільшилась на 4 особи і дорівнювала 76 осіб. Із них зайнятих безпосередньо в сільськогосподарському виробництві – 74 особи і 2 особи – здійснюють іншу діяльність.

Серед усіх працюючих 71 % або 54 – становлять чоловіки і 29 % (22 особи) – жінки.

Всі працівники сільськогосподарського виробництва зайняті в вирощуванні продукції галузі рослинництва.

Наступним кроком щодо аналізу структурного складу персоналу є його оцінка за різними класифікаціями:

- проаналізуємо склад за віковою категорією (рис 2.5);
- дослідимо склад персоналу за рівнем освіти (рис. 2.6);
- охарактеризуємо структурне співвідношення персоналу за стажем роботи на підприємстві (рис. 2.7).

Отже, за даними рис. 2.5. можна зробити наступні висновки:

- у звітному році в діяльності товариства задіяні працівники різних вікових категорій;
- найбільшу частку – 51,3 % становлять працівники вік яких від 36 до 50 років;
- працівники віком від 16 до 35 років у загальній структурі займають 39,5 %;
- частка працівників віком від 50 до 59 років становить майже 8 %;
- питома вага працюючих пенсіонерів сягає лише 1,3 %.

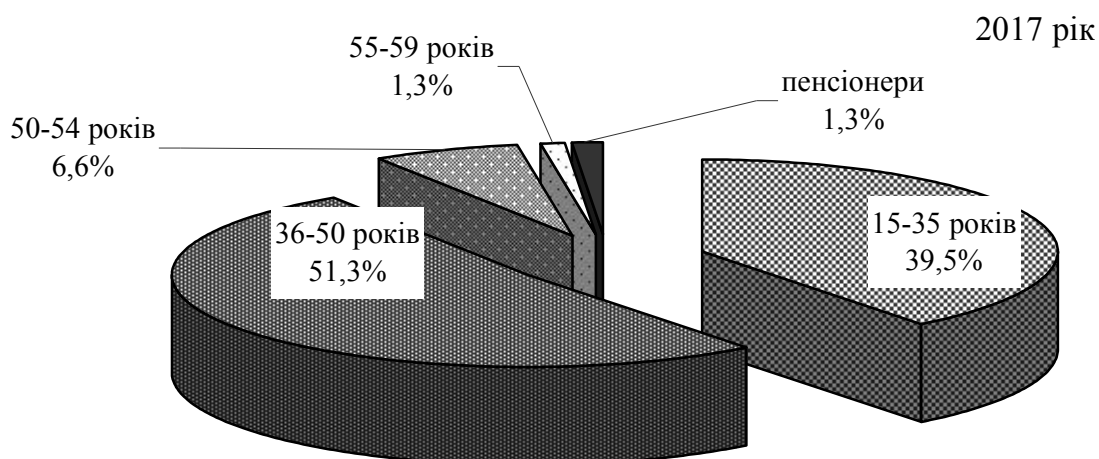


Рис.2.5. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Ободівка-Агро» за віком, 2017 р..

Отже, можна стверджувати про повільне «старіння» працівників, оскільки питома вага персоналу вік яких коливається в межах 40-60 років

сягає більше 60 %. Отже, керівництву підприємства варто застосувати мотиваційні стимули для залучення молодих спеціалістів в господарсько-виробничу діяльність товариства.

Важливе значення щодо аналізу складу трудових ресурсів має і якісна оцінка наявного персоналу за рівнем освіти (рис. 2.6).

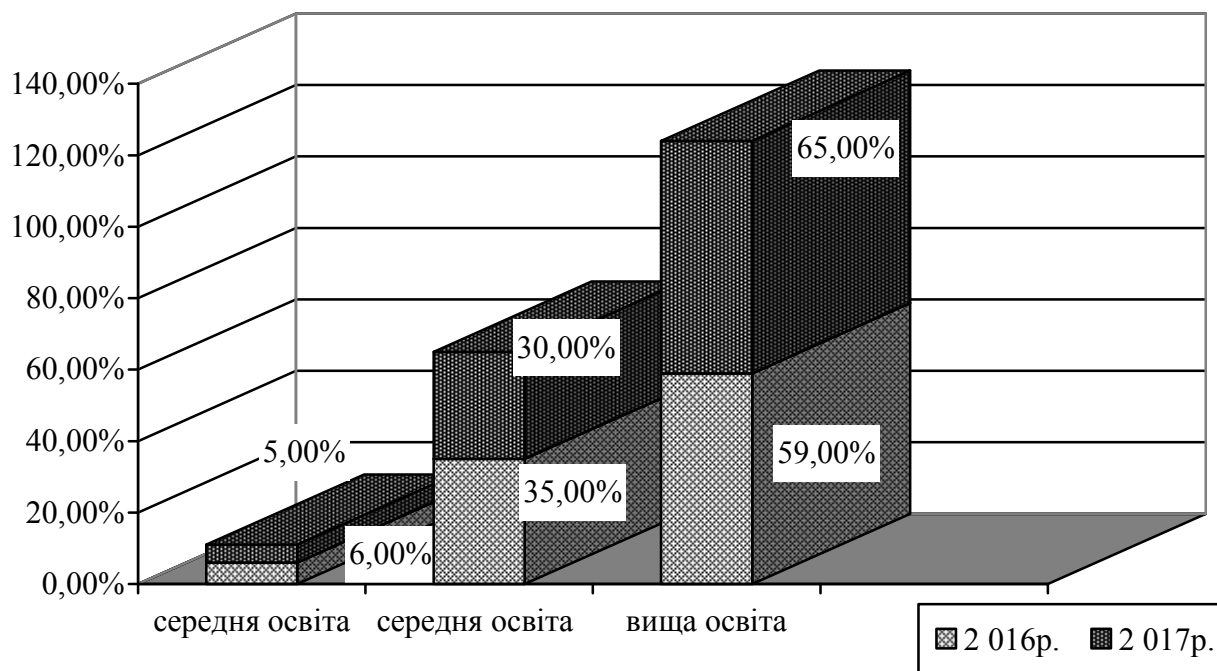


Рис.2.6. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Ободівка-Агро» за рівнем освіти

Отже, отримані результати свідчать, що за період з 2016 по 2017 роки працівники підприємства підвищили рівень своєї освіти. Так частка працівників з вищою освітою зросла на 6 % і дорівнювала 65 %. Питома вага працюючих, які мають середню спеціальну освіту становить на кінець звітної періоду 30 %, що на 5 % нижче базисного року.

Окрім навчання в вищих навчальних закладах, керівництво підприємства сприяє підвищенню професійного та кваліфікаційного рівня свої працівників. Персонал підприємства часто відвідують конференції, різні виставки та семінари.

Стаж роботи також є однією із важливих характеристик оцінки якісного складу персоналу, оскільки постійність працівників сприяє стабільності, згуртованості колективу, накопиченню досвіду виконання робіт, тобто підвищенню рівня їх компетентності. Під якою розуміють:

– сукупність знань, навичок, досвіду, володіння способами та прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків;

– ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання;

– відповідну підготовку, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт;

– уміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів; – досягнення певного рівня результатів роботи і ін..

Розглянемо оцінку якісного складу персоналу підприємства за стажем та досвідом роботи (рис. 2.7).

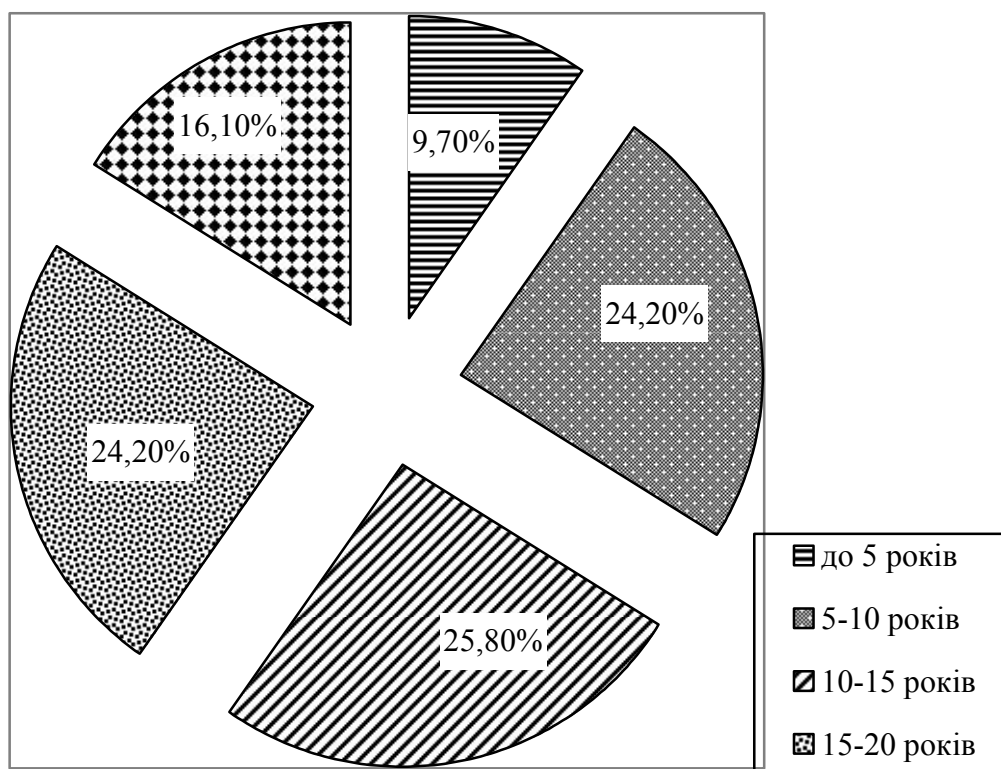


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Ободівка-Агро» за стажем, 2017 р.

Як бачимо, найбільшу частку займають працівники зі стажем роботи 10-15 років – 25,8 %. Частка працівників, які зайняті в виробничій діяльності 5-10 років та 15-20 років становить по 24,2 %.

Трохи більше 16 % становить частка працюючих, досвід і стаж роботи яких перевищує 20 років. Питома вага працівників досвіт роботи яких до 5 років становить майже 10 %.

Отже, працівники підприємства є досить компетентними та висококваліфікованими, постійно працюють над підвищенням рівня своєї освіти та професійності.

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення має оцінка персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності зайнятій посаді і результативності праці.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління персоналом

В ТОВ «Ободівка-Агро» станом на 01.01.2018 року у сільськогосподарському виробництві зайнято 72 особи, для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом доходів.

Чисельність працівників підприємства за останні 3 роки зросла на 2 особи, що пояснюється розширенням господарської діяльності Товариства.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

За останній час в ТОВ «Ободівка-Агро» повністю сформований кістяк керівників відділів, які відпрацювали 5-7 років і мають великий професійний і практичний досвід.

Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходи росту і зараз очолюють всі основні служби. На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу бригад та підрозділів. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам.

Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди. Так як, в ТОВ «Ободівка-Агро» зараз працює техніка різних типів вітчизняного та зарубіжного виробництва, то для її експлуатації/ремонту та налагоджування потрібні висококваліфіковані робітники та інженери.

Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами – в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

Ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Ободівка-Агро» за 2015-2017 роки встановлюємо, визначаючи коефіцієнти обороту з прийому та вибуття працівників та коефіцієнт плинності кадрів. Дані для розрахунку, подані в таблиці 2.8.

Як бачимо з таблиці, рівень обороту працівників на підприємстві є невисоким, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці, системою оплати праці, обсягами та видами робіт. Так коефіцієнт найму у звітному році дорівнював лише 1 %, що на 67 % нижче базисного рівня. Коефіцієнт вибуття підвищився і дорівнював 2 %. В результаті рівень зростання чисельності працівників у 2017 році сягав 99 %, що на 2 в.п. нижче 2015 року.

Трудова активність підприємства майже в нормі, що свідчить про

раціональне використання наявного персоналу.

Таблиця 2.8

Аналіз показників руху в ТОВ «Ободівка-Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 р., %
	2015	2016	2017	
Наявна чисельність працюючих, осіб	72	75	74	102,8
Затрати праці, тис. люд.-год.	140,8	148,8	151,6	107,8
Коефіцієнт залучення трудових ресурсів, %	93,0	92,7	93,2	100,2
Коефіцієнт використання трудових ресурсів, днів	285	274	281	-4
Показник трудової активності, год.	1998,3	1918,6	1964,5	98,3
Коефіцієнт використання запасу праці	1,06	1,02	1,04	98,1
Коефіцієнт зростання	1,01	1,04	0,99	98,0
Коефіцієнт найму	0,03	0,04	0,01	33,3
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,02	0,02	-
Рівень трудової дисципліни, %	7,4	6,5	7,7	104,1
Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт, %	96,4	95,2	96,8	100,0

Майже на 2 % знизився показник трудової активності і дорівнював на кінець звітного періоду 1964,5 год.

Правильно визначена система організація праці персоналу забезпечує високий рівень його трудової дисципліни. Так у 2017 році ступінь трудової дисципліни становив 7,7 %, що на 4 % вище базисного року.

Майже незмінним протягом аналізованого періоду залишається відповідність кваліфікації працівників підприємства рівню складності виконаних робіт – майже 97 %.

Основними причинами плинності кадрів є недостатньо ефективна мотиваційна система, несприятливий психологічний клімат, невирішені житлові проблеми, відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

З метою покращення показників, які характеризують використання

робочої сили, особливу увагу керівництву товариства необхідно звернути на удосконалення та розробку шляхів покращення системи мотивації персоналу, де провідне місце займає розмір заробітної плати та встановлена система доплат і винагород..

Норму оплати праці керівників, службовців і спеціалістів за місяць визначає посадовий оклад.

Посадові оклади встановлюються колективним договором. Розмір посадового окладу залежить від складності виконуваних робіт, кваліфікації, професії, умов роботи, категорії. Категорія визначається за результатами атестації.

В даному товаристві спеціаліст може бути без категорії чи розрядів, мати вищий розряд чи 1 або 2 категорію.

Нижче наведена таблиця 2.9, яка демонструє розміри посадових окладів керівників в ТОВ «Ободівка-Агро».

Таблиця 2.9

Розміри посадових окладів керівників

Назва професій	Коефіцієнти співвідношень до посадового окладу працівника
Керівник підприємства	2,6
Головний інженер	1,9
Заступник керівника, головний бухгалтер	2,0
Головний агроном	2,4
Зав. складом	1,5
Бригадири	1,6

Премії встановлюються у відсотках до основної оплати праці за виконання завдань, норм виробітку, плану з продуктивності праці, обсягу виробництва, зниження трудомісткості праці, підвищення якості, економії матеріальних ресурсів та інші показники.

Проаналізуємо систему преміювання, розроблену ТОВ «Ободівка-Агро».

Вона включає в себе наступні види премій:

- за виконання особливо важливих виробничих завдань.

- за основні результати господарської діяльності.
- за річні підсумки роботи.
- за економію ресурсів.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50 відсотків посадового окладу.

Преміювання працівників здійснюється після виконання робіт. При визначенні суми премій враховується економічний ефект від виконання завдання, трудомісткість і складність виконання, склад виконавців.

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків товариством введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання.

При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений до 50 %. Обов'язковою умовою нарахування премії є виконання плану прибутків.

За допущення порушень з охорони навколишнього середовища та санітарно-гігієнічних вимог працівники підприємства, які відповідають за цей показник, позбавляються премії повністю або частково. За приписки та неточності у звіті працівники можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

Працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково і за інші упущення в роботі та порушення виробничої дисципліни. З метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в досягненні оптимальних результатів в господарській діяльності товариства, зміцнення трудової дисципліни, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів вводиться преміювання за річні підсумки роботи.

Винагорода за рік виплачується з бюджету витрат на оплату праці. Право на отримання винагороди за річні підсумки роботи в ТОВ «Ободівка-

Агро» мають всі працівники, стаж роботи яких не менше одного календарного року станом на 31 грудня поточного року.

Винагорода за рік виплачується також працівникам, які не відпрацювали повний календарний рік з причин:

народження дитини;

догляду за дитиною віком до 3-х років;

догляду за хворою дитиною;

навчання на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;

переводу з інших підприємств.

звільнення з роботи в зв'язку з:

а) призовом на дійсну військову службу,

б) виходом на пенсію (по старості, інвалідності),

в) скороченням чисельності або штатів,

г) направленням у відрядження за кордон повернення на роботу в зв'язку з закінченням: а) служби в збройних силах України,

б) строку закордонного відрядження,

в) роботи на виборних посадах,

г) строку інвалідності.

Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується.

Винагорода за рік може виплачуватись частково і до закінчення календарного року, в розмірі пропорційно відпрацьованому часу, при виконанні основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати.

Винагорода окремим працівникам нараховується по окладу на кінець року за фактично відпрацьований час за рік. Якщо протягом року у працівника змінився розряд або категорія, винагорода нараховується пропорційно відробленому часу по відповідних розрядах та на відповідних окладах на кінець року.

Повністю позбавляються винагороди працівники:

- які притягались до кримінальної та адміністративної відповідальності і які допустили крадіжки майна;
- які допустили прогули або з'явилися на роботі в нетверезому стані;
- які були відсутні на роботі більше 3-х годин протягом робочого дня без поважних причин.

Повністю або частково позбавляються винагороди за рішенням комісії працівники

- які протягом року мали дисциплінарне стягнення за порушення правил внутрішнього розпорядку та інші упущення в роботі;
- які допустили брак в роботі зі своєї вини, що підтверджується актом;
- які допустили аварії в роботі ;
- які допустили порушення дисципліни;
- працівники тих структурних підрозділів, які не виконали свої річні завдання.
- до яких вживалися заходи громадського впливу за хуліганство, пияцтво.

Всі питання про виплату, зменшення або позбавлення повністю винагороди за річні підсумки роботи вирішує створена комісія, яку очолює начальник структурного підрозділу.

Доплати і надбавки, які використовуються на ТОВ «Ободівка-Агро» подамо у формі таблиці.

Розглянемо детальніше надбавку за вислугу років (таблиця 2.10).

Щомісяця працівникам ТОВ «Ободівка-Агро» виплачується надбавка за стаж.

1. Надбавки за стаж до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

- від 1 до 5 років – 10 %,
- від 5 до 10 років – 20 %,
- від 10 до 20 років – 30 %,

20 років і більше – 30 %.

Таблиця 2.10

Доплати і надбавки в ТОВ «Ободівка-Агро»

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
Доплати	Доплати одному працівнику
За суміщення професій	максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами суміщуваних працівників.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за окладами або ставками, які б могли виплачуватися при нормативній чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% окладу або тарифної ставки відсутнього працівника
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці до 24% окладу
За роботу у нічний час	40% посадового окладу чи ставки
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
Надбавки	Диференційовані надбавки до тарифних ставок
За високу професійну майстерність	До 50% посадового окладу
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	
Оплата праці у надурочний час	У подвійному розмірі
а роботу у вечірній час з 18 до 22 години при багатозмінному режимі роботи	З 20% за кожен годину праці у цей час за рахунок коштів підприємства
За роз'їздний характер робіт при умові, що час проїзду на місце виконання робіт і повернення перевищує 2 години	40% посадового окладу або тарифної ставки
За вчену ступінь при умові використання за фахом	а)доктор наук-20% посадового окладу б)кандидат наук-15% посадового окладу
За знання і використання в роботі іноземної мови	10% посадового окладу
За вислугу років	До 40% залежно від стажу роботи

Виплата зазначених надбавок здійснюється в наступному місяці за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства.

Стаж роботи визначається відділом кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом 6 місяців. До стажу роботи, що надає право на отримання надбавки не входить час навчання у середніх спеціальних та

вищих навчальних закладах.

Надбавки нараховуються щомісячно на посадовий оклад за фактично відпрацьований час. Інші види надбавок та доплат при цьому не враховуються. При тимчасовому заміщенні або роботі по сумісництву надбавка за вислугу років обчислюється до посадового окладу по основній роботі.

Надбавки не виплачуються:

- працівникам за ті місяці, у яких ними був допущений прогул;
- за місяць роботи, в якому було винесено дисциплінарне стягнення;
- працівникам, прийнятим на роботу тимчасово, та працюючим за сумісництвом.

Нижче подані додаткові соціальні гарантії, матеріальна допомога і пільги працівникам та непрацюючим пенсіонерам ТОВ «Ободівка-Агро».

При виході у щорічну основну відпустку працівнику надається матеріальна допомога у розмірі залежно від стажу роботи і посадового окладу.

За умови, що працівник пропрацював в системі ТОВ «Ободівка-Агро» не менше 1-го року.

У разі смерті працівника матеріальна допомога виплачується сім'ї покійного в розмірі –15000 грн.; пенсіонера –10000 грн.

Інші соціальні пільги та матеріальні допомоги становлять:

При першому одруженні працівника -1300 грн

При народженні дитини працівника -1500 грн

До дня Перемоги, 9-те Травня: учасникам бойових дій – 1100 грн, учасникам війни – 150 грн

До дня 8-го Березня: працюючим жінкам – 180 грн, жінкам-пенсіонерам – 130 грн

Жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною, до 3-х років, щомісячно – 260 грн

Одноразова матеріальна допомога працівникам у разі виникнення

матеріальних ускладнень – 800 грн.

Товариство надає працівникам санаторно-курортні путівки і путівки на відпочинок. Путівки, придбані за рахунок підприємства надаються за 10 % вартості. Працівникам, які повернулися на підприємство після служби в Збройних Силах України, виділяється одноразова матеріальна допомога.

Для розгляду та аналізу процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників скористаємося таблицею 2.11.

Таблиця 2.11

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів

№п/п	Показник, осіб	2015 р.	%	2016 р.	%	2017 р.	%
			викон.		викон.		викон.
1	Заплановано підготувати	25	140	27	130	30	120
	Фактично підготовлено	35		36		37	
	- на курсах	20		31		35	
	- індивідуально	15		5		2	
	- при вищому профтехучилищі	0					
2	Навчено другим професіям:	0		0		10	100
	Заплановано підвищити кваліфікацію:						
	- робітників	12	80	18	66,7	20	80
	- спеціалістів	3	130	5	80	4	100
3	Фактично підвищено кваліфікацію:						
	- робітників	10		12		16	
	- спеціалістів	2		4		4	
	- керівників	2		2		2	

Таблиця демонструє, що на підприємстві щороку проходять такі процеси як підготовка працівників, навчання новим професіям та підвищення кваліфікації.

На кожен рік розробляється план з підвищення кваліфікації персоналу. З таблиці видно, що, як правило, фактичні показники перевищують заплановані. Це пояснюється тим, що при складанні плану на звітний період планові показники минулого періоду коригуються на фактичні дані цього періоду, але з кожним роком кількість працівників, бажаючих підвищити кваліфікацію або освоїти нову професію зростає.

Процес підвищення кваліфікації проходив при міжнародному центрі інвестицій та менеджменту, при Українському учбово-науковому центрі по стандартизації; при Національному науково-дослідному інституті охорони праці та ін.

Згідно наказу ТОВ «Ободівка-Агро» від 20.02.2017 р. з метою вдосконалення підготовки і перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та робітників прийнято до виконання «Положення про систему безперервного професійного навчання спеціалістів товариства».

Розроблено та затверджено заходи щодо впровадження та розвитку системи безперервного професійного навчання спеціалістів і робітників.

Сформовано навчальні групи спеціалістів за їх професійним спрямуванням.

Таким чином, підприємство створює можливості для навчання працівників. Працівники мають можливість здобувати новий досвід, навчатися, брати участь у цікавих проектах, таким чином в організації присутні такі головні мотиватори як особистий розвиток, інтерес і виклик.

2.4. Вплив системи мотивації персоналу на результати господарської діяльності ТОВ «Ободівка-Агро»

В умовах ринкової економіки, коли кожне підприємство прагне бути конкурентоспроможним на ринку та отримати якомога більше переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу, питання стимулювання працівників до продуктивної праці є досить актуальним. На жаль, на сьогодні в нашій державі не розвинені ефективні системи мотивації працівників і стимулювання праці. Забезпечення стабільності мотивації праці може бути досягнуто через підвищення різноманітного надання працівникам благ і послуг, які враховували індивідуальні мотиви персоналу.

Слід зазначити, що на мотивацію праці персоналу впливають різні

стимулюючі чинники, наприклад, такі як:

- рівень заробітної плати,
- застосування економічних нормативів і пільг на підприємстві,
- умови праці працівників,
- їх стосунки з колегами на роботі,
- можливість кар'єрного зростання,
- наявність творчого підходу та зацікавленість персоналу,
- можливість самореалізації на роботі,
- наявність корпоративної культури тощо.

Сьогодні на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як стимулюючого фактора необхідно пов'язати заробітну плату із продуктивністю праці, освітою, кваліфікацією, посадою, загальним стажем та досвідом роботи працівника, дотримуватися принципу справедливості.

До основних складових системи мотивації персоналу відносять:

- заробітну плату,
- соціальні гарантії,
- участь працівників в управлінні підприємством,
- участь працівників у власності підприємства,
- участь працівників у розподілі прибутку,
- ротацію персоналу,
- особисте та публічне визнання в колективі,
- соціально-психологічний клімат колективу [базалійська].

Найдієвішою складовою системи мотивації персоналу є матеріальне заохочення, так як для нашої країни характерним є використання праці для отримання матеріальної винагороди.

Результатами ефективної кадрової політики є: продуктивність праці, її оплата та створені умови праці та відпочинку.

Проаналізуємо ефективність використання персоналу підприємства враховуючи рівень продуктивності та оплати праці (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз продуктивності та оплати праці в АКПП «Перемога»

Показники	Роки			Відхилення, ± 2017 р. до 2015 р.
	2015	2016	2017	
Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	114140	82647	86345	-27795
Фонд оплати праці, тис. грн.	7587	4554	4551	-3036
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1585,3	1102,0	1166,8	-418,5
Погодинна продуктивність праці, грн.	809,5	554,7	568,1	-241,4
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	8781,3	5060,0	5125,0	-3656,3
Оплата праці 1 люд.-год., грн.	53,8	30,6	30,0	-23,8
Індекс оплати праці				
• середньомісячної	1	0,58	0,58	-0,42
• погодинної	1	0,57	0,56	-0,44
Індекс продуктивності праці				
- річної	1	0,70	0,74	-0,26
- погодинної	1	0,69	0,70	-0,3
Коефіцієнт співвідношення продуктивності праці та її оплати	1	1,17	1,16	0,16

Отже, рівень ефективності використання персоналу підприємства знижується. Таку тенденцію спостерігаємо в результаті зменшення обсягу доходу від реалізації продукції та фонду заробітної плати працівників.

Продуктивність праці в розрахунку на 1 працівника протягом аналізованого періоду знизилась на 26,4 % і дорівнювала 1166,8 тис. грн.. майже на 241,4 грн зменшився і рівень погодинної продуктивності. В результаті зменшення надходжень та рентабельності виробництва, фонд оплати також зменшився, що вплинуло на розмір заробітної плати.

Таким чином, у 2017 році середньомісячна оплата праці на підприємстві дорівнювала 5125 грн, що на 3656 грн нижче, ніж у 2015 році. Майже у 2 рази зменшилась і оплата 1 затраченої люд.-год.

Оскільки діяльність аналізованого підприємства залежить від розміру одержаного прибутку, то збільшення заробітної плати залежить підвищення

результатів господарювання.

Отже, темп зниження оплати праці у звітному році становив 42 %, а продуктивності праці – 26 %.

В результаті у співвідношенні зміни продуктивності праці до її оплати маємо коефіцієнт 1,16, що свідчить про швидше зниження рівня оплати праці порівняно з її оплатою

До основних типових труднощів у розробці та реалізації системи мотивації персоналу слід віднести:

- неповне розуміння значення чинників нематеріальної мотивації в підвищенні ефективності праці;
- відсутність обліку очікувань та інтересів працівників при розробці й впровадженні системи мотивації;
- тривалий розрив в часі між отриманням позитивного результату та заохоченням;
- відсутність моніторингу системи мотивації і своєчасної оцінки її ефективності;
- порушення керівництвом обіцянок і термінів щодо мотивації персоналу;
- відсутність інформаційної прозорості персоналу щодо чинників мотивації, які прийнято на підприємстві;
- нестабільність системи мотивації персоналу [лівошко].

Зарубіжний досвід довів, що найбільш ефективною є така система стимулювання праці, в якій різні форми стимулювання діють відповідно до фінансових показників підприємства і потреб працівників. На сьогодні в умовах мінімізації та оптимізації витрат підприємства матеріальне стимулювання не завжди є можливим. Тому необхідно застосовувати нові види стимулювання праці у вигляді соціальних методів стимулювання праці та створення корпоративної культури на підприємстві.

Для ефективного впровадження системи мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно дотримуватись

деяких рекомендацій [лівошко].

Перш за все необхідно вивчити зарубіжний досвід та поради вчених, які займалися питанням стимулювання праці.

Далі підприємству потрібно сформулювати систему цінностей та створити корпоративну культуру. Необхідно провести бесіду із персоналом та дізнатися, що працівники очікують від роботи на підприємстві. Потрібно виявити та усунути негативні фактори, які впливають на мотивацію праці.

Щоб працівники почували себе потрібними на підприємстві до них необхідно проявляти турботу та стимулювати їх навчання та вдосконалення. І, звичайно, потрібно раціонально та ефективно застосовувати грошове стимулювання праці працівників.

Таким чином, для удосконалення системи стимулювання праці та підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно розробити та впровадити в практику систему мотивації персоналу за такими напрямками:

- застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання праці персоналу,
- використання різних систем участі в прибутках підприємства,
- застосування системи колективного преміювання,
- індивідуалізації заробітної плати,
- впровадження моральних стимулів
- надання можливостей для кар'єрного та професійного росту,
- надання соціальних пільг для працівників.

Аналіз зазначених підходів дозволив згрупувати основні мотиваційні елементи системи управління персоналом (рис. 2.8).

На етапі розвитку ринкової економіки у XXI ст., як показує наявний досвід, і для роботодавця, і для найманих управлінців найбільш оптимальною є комбінована зарплата. Вона поєднує фіксовану частину і змінну додаткову плату. Співвідношення між обома частинами має бути таким, щоб стимулювати менеджерів до активної діяльності (більші трудові зусилля – більша винагорода), але водночас не призводити до демотивації (мізерна

ставка і безмірний відсоток за результат).

Потрібно зазначити, що в умовах світової кризи величина зарплати є вирішальним чинником ставлення працівника до праці. Однак стимулювання тільки через платню, що не реагує на збільшення або зменшення прибутковості підприємства, не може вважатися єдиним чинником мотивування працівника.

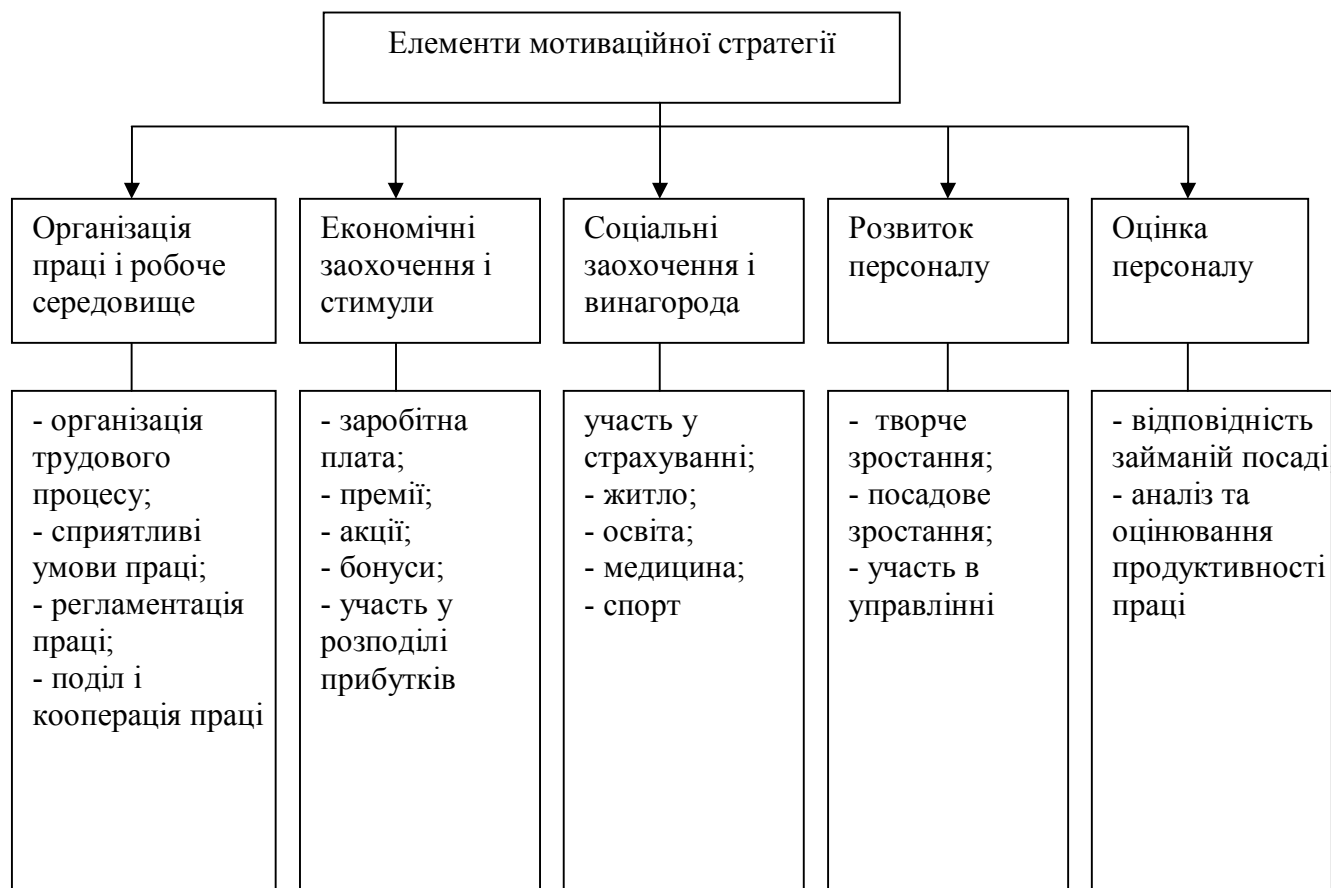


Рис. 2.8. Групи елементів мотиваційної стратегії

В ТОВ «Ободівка-Агро» матеріальна мотивація є дуже поширеною, що пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення та нестабільністю економіки.

За кордоном у той же час вона не є такою популярною, адже середня заробітна плата там вища і відповідно вищий рівень життя. Саме тому в розвинених країнах набуває поширення соціальна мотивація, яка полягає у

прагненні працівників задовольняти свої духовні потреби [заярна]. Очевидно, що рівень оплати праці в Україні істотно відстає від загальносвітових норм. Як економічна категорія, заробітна плата фактично перетворилася на один з варіантів соціальної допомоги, який мало залежить від результатів праці.

Одним із методів, який можна застосувати на підприємстві для удосконалення мотивації трудової діяльності працівників, є метод управління за цілями. Його ідея полягає у визначенні кінцевих і проміжних результатів та роз'ясненні кожному працівникові змісту його праці в тій чи іншій конкретній ситуації.

Метод управління за цілями базується на принципі SMART (рис. 2.9).

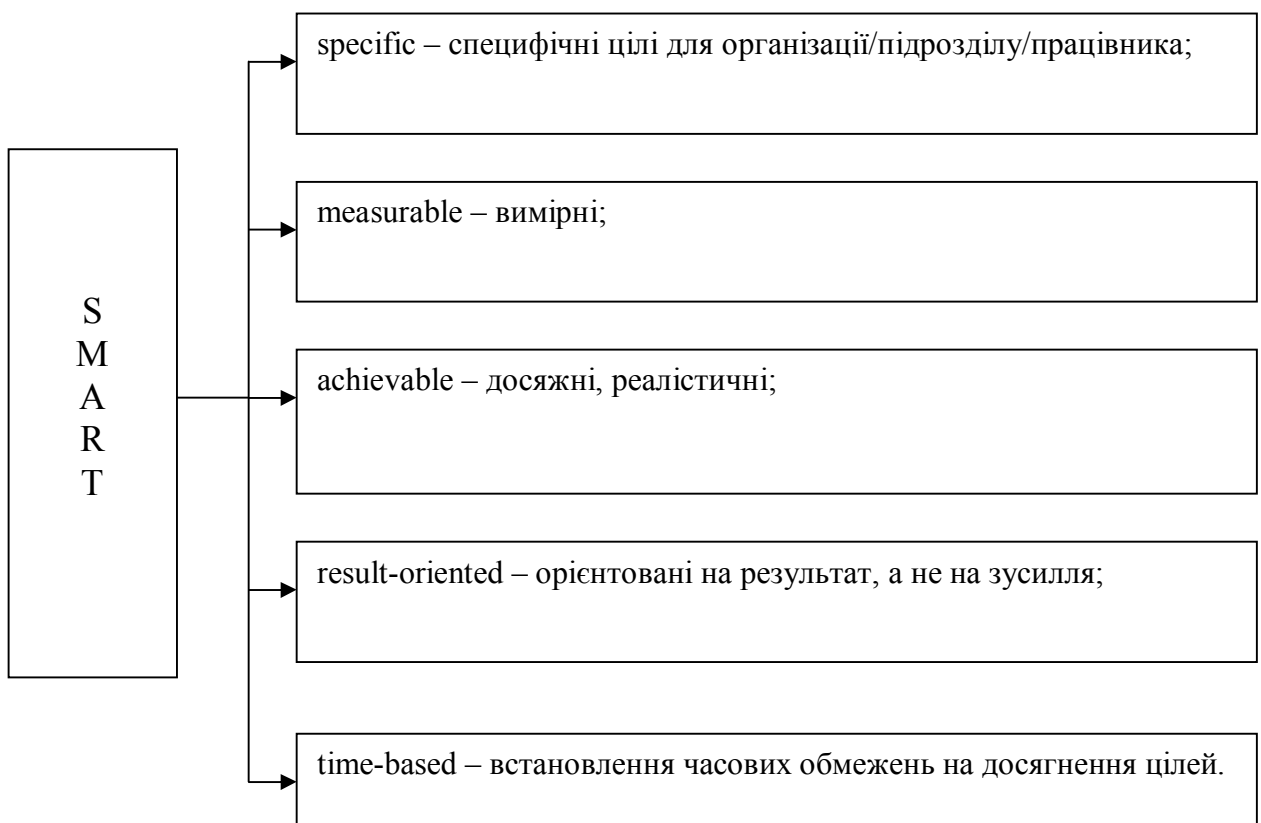


Рис. 2.9. Принцип SMART-управління

SMART-управління – це планування кроків, які необхідно виконати для досягнення цілей. Спочатку для всього підприємства визначають глобальні завдання – на рік, на квартал, на місяць, потім – для кожного

працівника окремо [азарова].

Найбільш надійний спосіб зорієнтувати людей на цілі, закладені в стратегічному плані, – щедра винагорода працівників, які досягли намічених результатів, та відмова винагороди для тих, хто цього не зробив.

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в ТОВ «Ободівка-Агро» необхідно створити на таких засадах:

1. Оплата за результатами має бути більшою, а не меншою частиною загальної винагороди за працю. Стимули, що становлять 20 % і більше загальної винагороди, привертають значну увагу та спонукають до зусиль.

2. Система винагороди має бути чесною. Якщо показники результативності завищені, а оцінки індивідуальних результатів неточні та недостатньо обґрунтовані, то незадоволення й образи щодо системи мотивації перевищать будь-які позитивні результати.

3. Заохочення до підприємницького ризику, що означає «неуспіх», не обов'язково буде каратися.

4. Чіткий зв'язок результатів упровадження стратегічних змін з комплексом різноманітних винагород.

5. Цілі, яких повинний досягати кожний індивід, мають бути пов'язані з показниками, на які він може особисто вплинути. Роль стимулів – підвищити зацікавленість індивіда та спрямувати поведінку в бажане русло.

6. Нагорода цікавою діяльністю у перспективі. Як зазначав Фредерік Герцберг: «Якщо ви хочете спонукати людей добре працювати, дайте їм добру роботу».

Отже, підвищення ефективності трудової мотивації на підприємстві реалізується у розробленні такої системи стимулів для працівника, яка б, по-перше, задовольняла всі його потреби, а по-друге – зацікавлювала його у досягненні кращих результатів своєї діяльності. Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного працівника приведуть до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка програм стимулювання праці в ТОВ «Ободівка-Агро»

Істотна проблема в області управління на підприємстві це випередження темпів зростання заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати.

Система оплати повинна створювати у людей почуття впевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Раніше нами розглядалося що, структура заробітної плати складається з базової ставки, преміальні виплати, соціальні програми.

Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90 % загального доходу, одержуваного працівником.

Збільшення розміру базової заробітної плати повинно здійснюватися суворо відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому.

Досягнутий рівень життя, не може розглядатися в якості основи для визначення базового рівня заробітної плати.

Матеріальне заохочення передбачається починаючи зі ступеня «відповідності працівника встановленим вимогам». Таких працівників близько 60 % від загального числа, значно перевищують вимоги – близько 10 % і просто перевищують вимоги – 20 %.

Приблизно 10 % працівників, які не виконують встановлені вимоги, взагалі не заохочуються [36,37].

Додаткові виплати підприємство може проводити виходячи з цілей, які

закладаються в програму стимулювання праці.

Сутність оплати за кваліфікацією полягає в тому, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, а й від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності.

Істотні чинники впровадження ОЗК – наявність консенсусу між адміністрацією і профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування цієї системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності виробництва, так і до зростання соціальної напруженості.

Механізм цієї системи містить у собі поняття «одиниця кваліфікації», що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи і одержання чергової надбавки.

Однак існує певна проблема. На підприємстві, різко зросли витрати на навчання персоналу, а у зв'язку з тим, що навчання здійснюється в робочий час, відповідно збільшилися втрати виробничого часу.

Тим не менш, фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростанням продуктивності праці і зниженням витрат виробництва (за деякими даними, вони на 30-50 % нижче, ніж при традиційній оплаті), що в свою чергу дає можливість до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку та перепідготовку працівників (при звичайній системі - 3-4%) [49].

Опитування дозволило встановити основні переваги ОЗК:

Ø забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;

Ø велика задоволеність працею;

Ø зниження рівня плинності кадрів;

Ø скорочення втрат робочого часу;

Ø підвищення продуктивності праці;

Ø зростання якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною і перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків. Підвищення витрат на оплату праці в значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності.

Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст Непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів.

Важливо й те обставина, що робітники виражають усе більше задоволення, даною системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Дійсно, рівень оплати при ОЗК залежить більшою мірою від їх здібностей, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу чи необґрунтованих управлінських рішень при розстановці кадрів.

При цьому працівник краще розуміє й оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, переборюється відчуження, що, безумовно, позначається на зростанні його мотивації, задоволеності працею. У кінцевому рахунку, все це відбивається на якості роботи і соціальному статусі безпосереднього виробника.

Участь працівників у прибутку. Під системами участі працівників у прибутку компанії розуміється поділ між ними і компанією додаткового прибутку, яка була отримана в результаті підвищення продуктивності або якості.

При цьому розглядається продуктивність всього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не вибраних.

Відзначимо, що всі ці системи орієнтовані на працівників, які отримують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди безпосередньо пов'язані з кінцевим результатом. Це і службовці, і робітники-погодинники.

Нами запропонована ще одна система.

Система Ракера – заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати. Спочатку на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції та індекс її зростання на підприємстві.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити і виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім організаціям.

Потім визначається так званий стандарт Ракера – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Це середня величина за ряд років.

Система Ракера застосовується на підприємствах капіталомістких галузей, так як крім економії витрат на заробітну плату зростання умовно чистої продукції може бути забезпечено за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів і т.п.

Так що навіть при стабільній або незначно знизилася частці заробітної плати в умовно чистої продукції розмір премій працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутним.

Система Іпрошеар. Заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Ця система істотно відрізняється від інших систем участі в прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності.

Результати підвищення продуктивності вимірюються не в доларах, а в одиницях витрат робочого часу (у людино-годинах). Спочатку визначається базовий норматив - кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції).

Потім фактична кількість людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом.

Якщо фактична кількість людино-годин менше базового нормативу, працівникам виплачується премія. Але при використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. І будь-яка серйозна технічна реконструкція підприємства може зажадати перегляду цих нормативів. Справа ця копітка і за американськими мірками дороге.

Умови ефективності застосування системи участі в прибутках. Існує велика кількість модифікацій розглянутих систем участі в розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності тієї або іншої фірми, підприємства, що охоплюють цілком заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників. І хоча всі системи, які використовуються на підприємствах кожної фірми, не схожі в деталях один на одного, є ряд характерних рис, які зумовлюють ефективність їх застосування.

1. Участь у прибутку неефективно, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Головне - зрозуміти, що системи участі у прибутку - це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій має базуватися на таких показниках, на які працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (перш за все в кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників. Соціальні програми.

Роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги і

виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, а й їх сімей.

Спектр пільг, наданих працівникам, досить широкий:

- Ø оплачені святкові дні;
- Ø оплачені відпустки;
- Ø оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- Ø оплачений час перерви на відпочинок;
- Ø оплачений час на обід;
- Ø медичне страхування на підприємстві;
- Ø додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- Ø страхування від нещасних випадків;
- Ø страхування по тривалій непрацездатності;
- Ø надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- Ø страхування туристів від нещасних випадків;
- Ø допомогу у підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці;
- Ø участь у розподілі прибутків;
- Ø купівля працівниками акцій;
- Ø надання в користування працівників об'єктів відпочинку і розваг;
- Ø надання допомоги в переїзді на нове місце роботи.

Розвиваючи систему соціальних пільг і виплат під тиском працівників і профспілок, підприємці стурбовані зростанням витрат на робочу силу в цілому, а також частини їх, пов'язаної з наданням цих пільг.

Тривога за дедалі більші витрати і об'єктивна необхідність їх контролю призвели до появи нового різновиду соціальних пільг і виплат, які отримали назву гнучких пільг (або гнучких планів з пільг та виплат). Суть їх полягає в тому, що більш широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожен конкретний момент ті з них, які їх більше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників. Такий підхід влаштовує обидві сторони – і підприємця, і працівника.

Великою популярністю користуються банки відпусток, які об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні і т.п. Коли працівникові потрібно додатково взяти який-небудь день (або кілька днів) для своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, "викупити" якесь їхнє число в рахунок майбутніх відпускних або взяти вобмін на інші пільги.

Пільги і виплати соціального плану не фігурують безпосередньо в платіжних відомостях, але істотно впливають на рівень доходів працівників. Вони не тільки служать соціальним захистом трудящих, але і дозволяють фірмам залучати і закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми.

Нетрадиційні способи мотивації.

Засобом мотивації можуть служити не тільки гроші, але і все, що сприяє зміцненню в людини почуття самоповаги.

Певні результати може дати використання патерналістської стратегії, доповненої патріотизмом, коли спільність долі підприємства та працівників закладається в загальну філософію фірми і втілюється у всіх аспектах діяльності підприємства і роботи з персоналом.

Зокрема, це можуть бути випуск високоякісної продукції з акцентуванням фірмової марки, регулярне залучення працівників до реалізації своєї продукції, ефективна підтримка пропозицій і різних видів активності персоналу. Це можна ефективно використовувати, перш за все, на тих підприємствах і в тих виробництвах, де переважають жінки, а також на підприємствах з багатою історією, де вдалося зберегти за кризові роки значну частину кадрових працівників.

Дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуації, що складається на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їх

реалізації.

В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед промисловими підприємствами постає необхідність працювати по-новому, зважаючи на закони і вимогами ринку, опановуючи новим типом економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до ситуації.

У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності - пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора.

3.2 Удосконалення моральної мотивації в системі управління персоналом

Управління мотивацією діяльності працівників на підприємствах сільськогосподарського виробництва як функція менеджменту підприємства відіграє важливу роль в управлінні його людськими ресурсами та має спиратись на комплексну політику управління персоналом. Задля цього необхідно проаналізувати та виділити основні напрями вмотивованості персоналу підприємства [махсма].

Цілі і завдання управління мотивацією діяльності працівників в сільськогосподарських підприємствах:

- формування у будь-якого співробітника підприємства розуміння сутності і значення стимулювання праці та мотивації;

- навчання персоналу підприємства психологічним основам корпоративного спілкування та організаційній культурі;

- формування у менеджменту демократичних методів управління персоналом підприємства на основі використання сучасних методів мотивації.

- зниження рівня незадоволеності персоналу;
- посилення основних мотиваційних дій, які реально підвищують трудову активність працівників [нестерчук].

Сучасні методи мотивації досить різноманітні, але їх можна умовно поділити на групи:

- індивідуальні спрямовані на мотивацію вузьких кіл співробітників з однаковими мотивами і потребами;
- діагностичні, які використовуються для оцінки певного співробітника, і показують способи для його мотивації;
- організаційні, які використовують для створення стимулюючої системи в організації, як, наприклад, розробка та впровадження системи грейдів [заренко].

Сучасні методи мотивації праці персоналу мають свої складності. Кожен керівник замислюється, як правильно стимулювати співробітників, але при цьому без великих витрат, але з високими результатами.

Необхідно створювати таку систему мотивації, яка б легко пристосовувалася до всіх мінливих умов [колот].

Важливим є чітке визначення оптимального поєднання методів стимулювання, які б не вимагали великих витрат з боку керівництва.

Основні напрямки реалізації функції мотивації персоналу у трудовій діяльності наступні [ушаповський]:

- діяльність з покращення матеріальної винагороди співробітників (тобто матеріальне стимулювання);
- розробка і впровадження системи та заходів підвищення моральних стимулів до праці;
- формування сприятливих умов щодо привабливості, інтересу до трудової діяльності, естетичності місця праці, а також трудових операцій;
- гарантування зайнятості персоналу підприємства, розвитку ділової кар'єри, а також можливостей особистісного росту і навчання;

- управління сенсом діяльності персоналу, демонстрація високої значущості виконуваної роботи.

В основі управління мотивацією персоналу на підприємствах аграрного виробництва лежать мотиватори праці, які включають матеріальні, професійні, особистісні та психофізіологічні види (рис. 3.1).

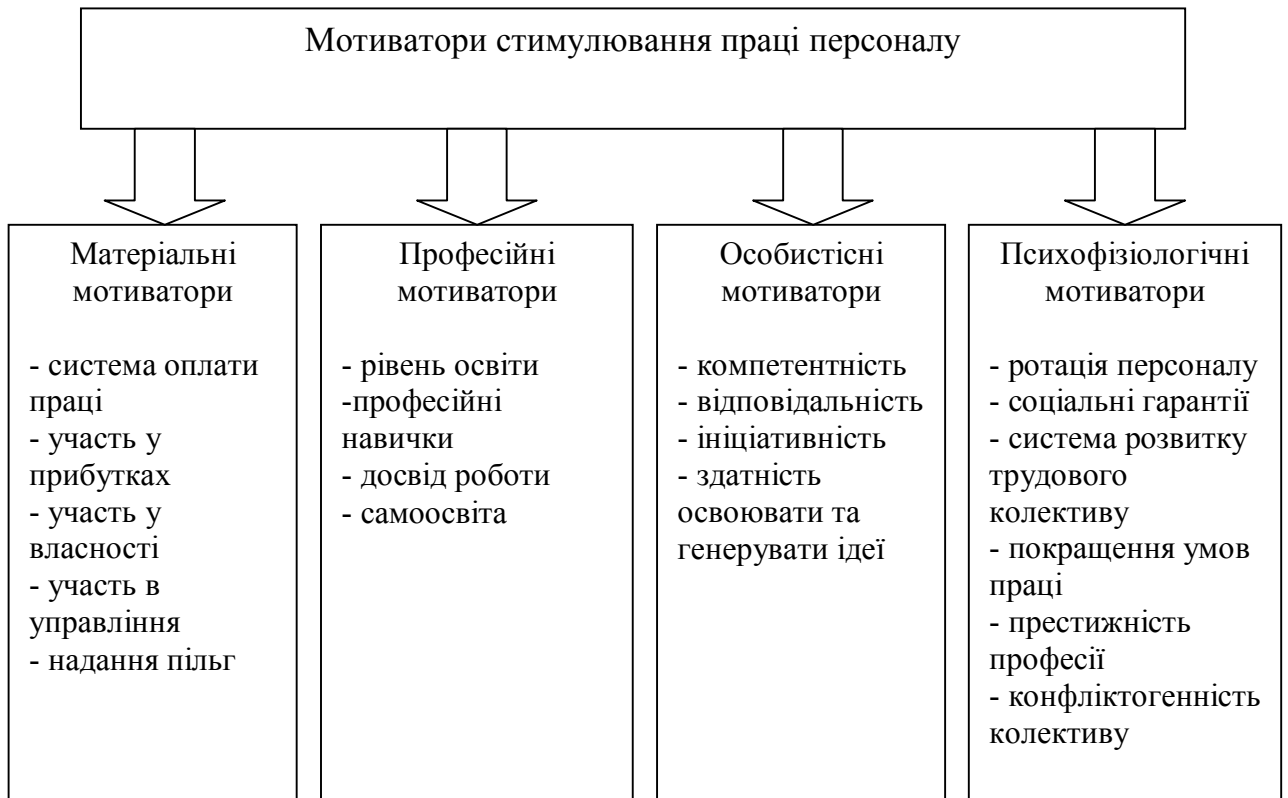


Рис. 3.1. Структура мотиваторів стимулювання праці персоналу [червінька]

Під час створення системи мотивації доцільно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи в успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування.

Підвищивши ефективність управління мотивацією персоналу на підприємствах, можна говорити не лише про високий прибуток, а й про довгостроковий стратегічний розвиток підприємства і не просто про співробітників, які механічно виконують свої посадові обов'язки, а в головному про згуртований колектив, що націлений на цілі зростання та

інноваційний розвиток.

Однією з проблем мотивації персоналу на підприємстві є те, що недостатньо використовуються різні види нематеріального стимулювання. Як показує практика, в більшості випадків керівники підприємств при постановці цілей і завдань для розробки систем стимулювання праці персоналу основний акцент роблять на матеріальній стороні питання і зовсім не приділяють увагу нематеріальній [карпенко].

Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація досить швидко згасає: людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, дуже швидко стає звичним і втрачає спонукальну силу.

Ефективна система мотивації персоналу покликана на практиці забезпечити підвищення соціальної та творчої активності працівників підприємства, яка в підсумку вплине на кінцеві результати всієї господарської діяльності підприємства. Будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати досить високий рівень оплати праці і досить високий рівень життя працівника і членів його родини. Нематеріальні види мотивації реалізуються через корпоративну культуру. Як показує досвід, моральне стимулювання має не менш важливе значення для співробітників, ніж матеріальне. Ефективність і якість роботи багато в чому залежать від морально-психологічного клімату в колективі, від настрою співробітників, від їх зарядженості на хорошу роботу [коваленко].

Так, виявлено, що професійний ентузіазм виконавців залежить, насамперед, від впевненості працівника в тому, що його професіоналізм і знання приведуть до запланованого робітничого результату; впевненості, що досягнуті ним успіхи не залишаться непоміченими і будуть оцінені і винагороджені керівництвом; цінності очікуваного заохочення в очах працівника; позитивного результату порівняння свого заохочення та заохочення колег.

По мірі зростання культурного рівня та загального рівня освіти відбувається переорієнтація потреб людини у бік пріоритету нематеріальних над матеріальними. Працівник творчого типу (на відміну від працівника рутинного або нетворчого праці) шукає задоволення своїх нематеріальних потреб, в першу чергу, у сфері власних професійних обов'язків. Творчість як спосіб участі людини у виробництві сама по собі стає потребою, без неї неможлива самореалізація людини в праці на сучасному підприємстві [петрова].

Отже, творча активність персоналу характеризує залученість працівників до інноваційних процесів в організації (створення нової продукції, технологій, методів інструментів, появи нових ідей тощо).

Для підвищення творчої активності персоналу доцільно організовувати навчання співробітників компанії.

До нематеріальних методів стимулювання співробітників можна віднести: інвестиції в поліпшення умов праці та безпеки; медичне страхування співробітників; заходи для співробітників, що включають зовнішню і внутрішню комунікації, проведення різних культурно-масових заходів, спортивних змагань, конкурсів та оглядів художньої самодіяльності.

Проведення корпоративних спортивних заходів допомагає згуртовувати колектив не тільки в спортивну команду, а й в команду в бізнесі, а також підвищує соціальну активність персоналу [сардак].

Велика увагу потрібно приділяти збереженню здоров'я працівників, програмам діагностики та лікування співробітників. Діти співробітників мають отримувати взимку новорічні подарунки, а влітку відпочивати в оздоровчих таборах. Такий підхід відобразить загальне розуміння підприємства, що працівник повинен бути захищений усім пакетом соціальних зобов'язань і, відповідно, це позначиться на зростанні та стабілізації компанії [коваленко].

З метою підвищення соціальної та творчої активності персоналу пропонується використовувати наступні способи морального заохочення:

- професійно-кваліфікаційне просування;
- розташування, розміри і внутрішнє планування кабінету;
- засідання, на яких відзначається діяльність працівника;
- нагороди, цінні подарунки від організації;
- спеціально відведені місця для стоянки машин;
- щорічні конференції, на яких зазначаються заслуги співробітника;
- спеціальні статті, що розміщуються в пресі;
- замітки на дошці оголошень;
- фотографії співробітника на плакатах, стендах;
- спеціальні завдання;
- почесні значки, що вручаються у присутності колег співробітника;
- оголошення подяки;
- направлення на конференції, стажування тощо.

Дуже важливі з точки зору стимулювання працівників до підвищення активності – це залучення персоналу в процес поліпшення діяльності організації, різні форми особистого визнання з боку безпосереднього керівника, що підсилюють роль управлінського персоналу в забезпеченні якості роботи.

Визнання важливо не тільки для окремого співробітника, а й для колективу, бо дає групі співробітників можливість відчувати свою особливу причетність до успішної діяльності організації та перейнятися значущістю свого внеску в досягнення загальної мети [петренко].

Удосконалення моральної мотивації трудових колективів може бути здійснене на основі запровадження комплексу відповідних заходів:

1) для отримання об'єктивної інформації про колектив слід провести суцільне комплексне соціально-психологічне дослідження в первинних підрозділах, службах відділах. Вивчення особистісних якостей працівників підприємства та соціально-психологічної атмосфери у первинних колективах дозволить більш обґрунтовано визначити систему моральних мотиваторів для кожної конкретної людини і забезпечити високу ефективність

удосконалення політики моральної мотивації в підприємстві;

2) підвищити обсяги витрат підприємства на охорону праці, зокрема, поліпшення умов праці та охорону здоров'я, які для працівників підприємств, як правило, виступають суттєвим моральним мотиватором;

3) для підвищення морально-психологічної задоволеності працівника від роботи в конкретному колективі передбачити комплекс заходів щодо підвищення соціальної компетентності працівників та поліпшення міжособистісних відносин в первинних підрозділах;

4) планувати та реалізувати навчальні програми з підвищення духовного, культурного і професійно-освітнього рівня працівників, у тому числі працівників, що виконують управлінські функції;

5) з метою покращення соціально-психологічної обстановки в колективі та підвищення продуктивності праці запровадити комплекс заходів з формування ефективної корпоративної культури;

6) збільшити інвестиції у забезпечення соціального захисту працівників та надання їм відповідних соціальних гарантій;

7) внести відповідні доповнення до колективного договору та забезпечити контроль за їх виконанням, що стане основою для побудови цивілізованих партнерських взаємовідносин між адміністрацією та працівниками підприємства.

3.3. Розроблення стратегії управління персоналом в організації

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств.

Загалом будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій:

стратегію підприємництва,

стратегію динамічного зростання,

стратегію прибутку,

стратегію ліквідності,
стратегію зміни курсу.

Визначення спрямованості стратегічного розвитку персоналу пов'язане з розглядом відомих особливостей альтернативних корпоративних стратегій.

Нині стратегічну спрямованість ТОВ «Ободівка-Агро» можна охарактеризувати як скорочення. Особливості стратегічного скорочення пов'язані з погіршенням усіх показників і приведенням до керованої ліквідації.

Спрямованість на стратегічне скорочення прямо протилежна спрямованості на стратегії зростання і стабільності. Водночас тут можна застосувати механізм протидії. У разі успішного застосування механізму протидії розвиток підприємства повертається в русло стратегій зростання або стабільності.

Для реалізації механізму протидії нами пропонується застосувати в ТОВ «Ободівка-Агро» нову стратегію менеджменту персоналу.

Загалом, розробляти стратегію управління персоналом в ТОВ «Ободівка-Агро» нами пропонується за наступним алгоритмом (рис. 3.2).

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом в ТОВ «Ободівка-Агро» включає наступні етапи.

Підготовка:

- формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;
- формування команди прибічників;
- розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки.

2. Впровадження:

- відмова від всього зайвого;
- жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;

Формування / перегляд системи критеріїв економічної та соціальної ефективності управління змінами

Розробка:

- 1) дерева цілей змін;
- 2) дерева рішень щодо керованих змін;
- 3) дерева реагуючих заходів на появу некерованих змін.

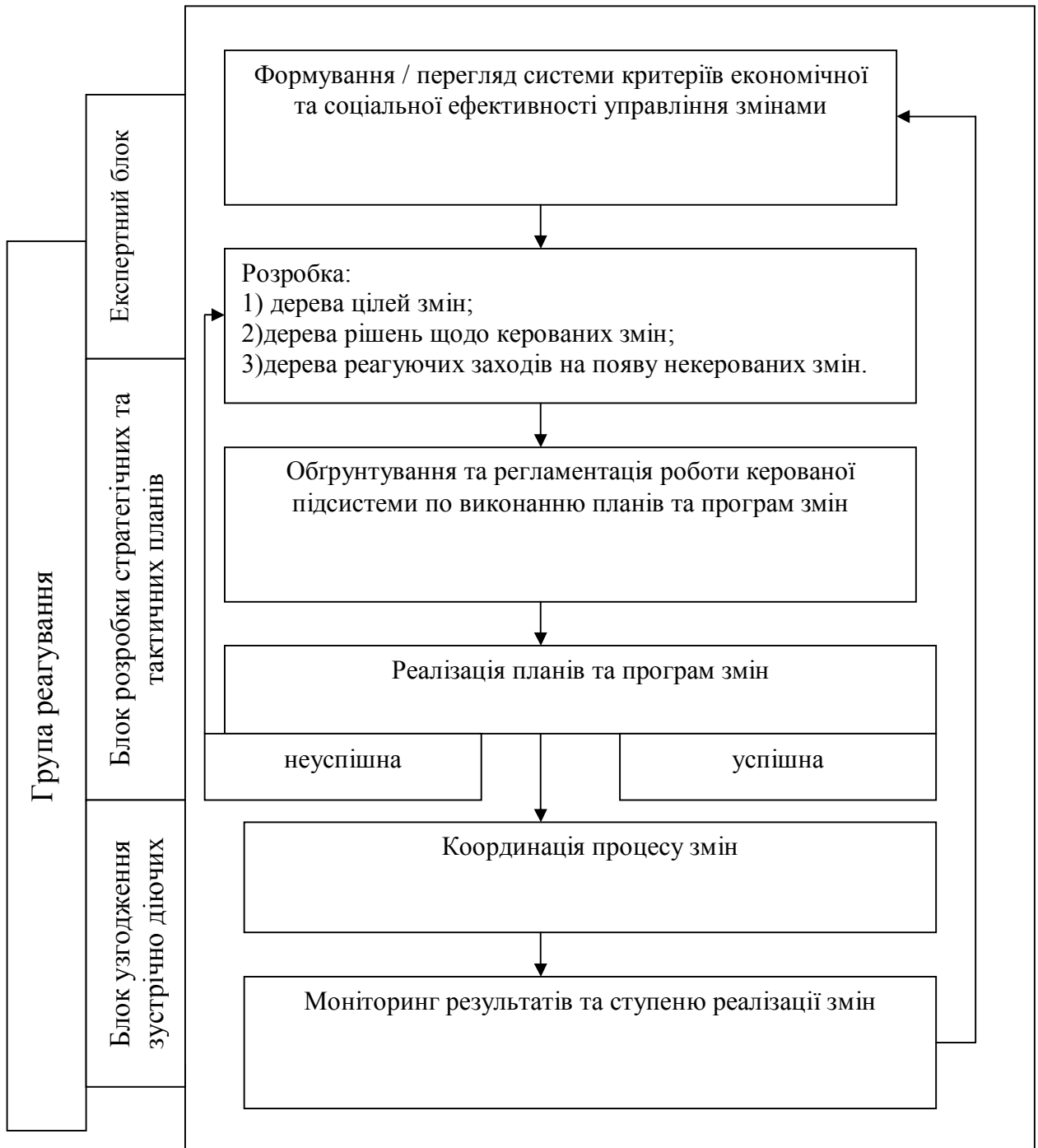


Рис. 3.2. Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом в ТОВ «Ободівка-Агро»

3. Закріплення досягнутого:

- демонстрація позитивних зрушень в діяльності;
- активна мотиваційна політика;
- закріплення змін в корпоративній культурі. Розроблення стратегії управління персоналом, з огляду на свою складність та диференційованість, вимагає створення додаткових груп реагування.

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов'язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів.

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

- надбавки та премії;
- можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
- можливість кар'єрного просування;
- надання особливого статусу в організації тощо.

Групи реагування повинні включати 3 блоки:

- експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
- блок розробки стратегічних та тактичних планів;
- блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

В обов'язки експертного блоку входить оцінка ефективності роботи організації в процесі кадрового управління згідно нової стратегії. Для ефективної роботи в даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Проводити експертну оцінку ефективності роботи організації пропонується 1 раз у квартал та по мірі необхідності. Це дозволить підприємству гармонізувати внутрішні зміни в організації та процес реалізації нових кадрових тактичних планів й програм, враховуючи вирішальну роль персоналу у процесах їх реалізації.

З огляду на те, що стратегія – це розрахована на перспективу система

заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, визначених компанією заходів, ми рекомендуємо реалізовувати дану стратегію у вигляді стратегії креативного кадрового менеджменту.

Необхідність творчого застосування інноваційних технологій управління персоналом продиктована базовими основами методологій теоретичного менеджменту персоналу.

Наявність творчого процесу та інноваційного підходу – обов'язкова складова прийняття управлінських рішень в сфері неструктурованих завдань, якими супроводжується управління персоналом.

Стратегію креативного менеджменту персоналу можна трактувати як систему управлінських рішень щодо застосування сучасних інноваційних технологій та використання передових методів впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою забезпечення гнучкості організації та її перспективного розвитку в умовах тісної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основою стратегії креативного менеджменту є стратегічний потенціал, а саме: знання, інформація та наявність конкурентних переваг. Конкурентні переваги є наслідком вдосконалень, нововведень та змін. Оскільки конкурентна перевага є нестійка у часі, саме мистецтво безперервного застосування інноваційних технологій стратегічного менеджменту персоналу є основною складовою тривалого існування організації.

Результати проведених досліджень в ТОВ «Ободівка-Агро» у відділах з різним ступенем творчого підходу до впровадження інновацій дозволяють представити наступні схеми зв'язку між рівнем творчого потенціалу фірми та її прибутковістю в часі при проведенні постійних кадрових змін згідно стратегії креативного менеджменту персоналу. Графічно це можна зобразити так (рис. 3.3).

При розробці стратегії креативного менеджменту персоналу слід враховувати, що форма та методи кадрових змін та управління ними зокрема є нічим іншим як різноманітність комбінації уже існуючих форм

взаємозв'язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціо-психологічних) між індивідуумами.

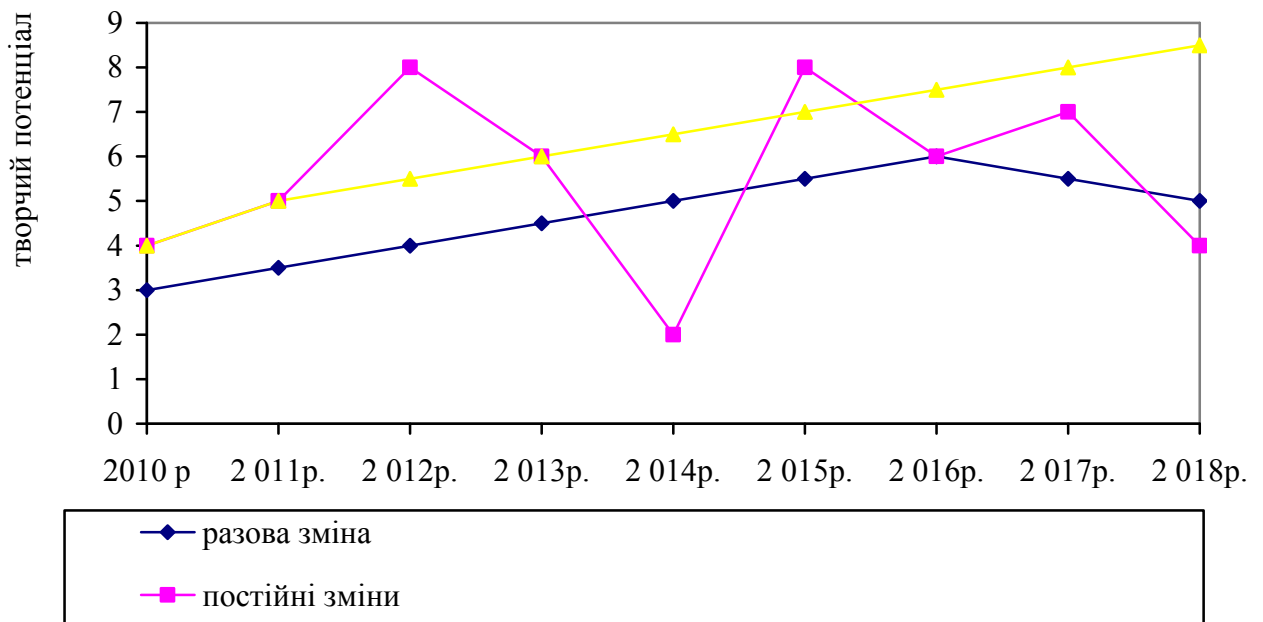


Рис. 3.3. Схематичне зображення зв'язку між рівнем творчого потенціалу фірми та її прибутковістю при проведенні кадрових змін

Тому успішність управління кадровими змінами в часовому діапазоні залежить тільки від рівня творчості трудового потенціалу підприємства та рівня використання новітніх технологій.

Більшість основних характеристик працівника піддається управлінському впливу, зокрема навика, потреби, очікування, цінності.

Єдиними практично незмінними ознаками індивідууму є характер та темперамент.

Отже, виходячи із виявлених типів даних ознак, можна розвивати здібності будь-якого працівника з метою підвищення вартості інтелектуального потенціалу підприємства. Тут під інтелектуальним потенціалом розуміємо не тільки існуючий рівень кваліфікації та досвіду працівників, а й їх здатність швидко засвоювати знання та розвивати креативне мислення.

В межах реалізації вищезазначеної стратегії ми пропонуємо деякі шляхи збільшення обсягів виробництва та суми прибутків, пов'язаних як з самим підприємством, так і з клієнтською базою.

Особливу увагу слід звернути на стратегічне управління, яке покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства в швидкоплинній зовнішньому середовищі.

Необхідно створити таку перевагу, яка дозволить досягти поставлених цілей. Зауважимо, що більшість партнерів підприємства в даний час складають посередники та великі компанії.

Раніше ситуація була більш сприятливою, але у зв'язку з появою все більшої кількості конкурентів у даній сфері, партнерський список змінився, є ризик скорочення обсягів продажів або зниження ціни.

На жаль, керівництво підприємства, замість того, щоб змінити стратегію управління, провину за зменшення числа продажів переносить на обслуговуючий персонал, що може призвести до великої плинності кадрів.

В даний час широке поширення новацій в галузі технології збутових процесів; економіки та управління каналами збуту та реалізації продукції різко знизились можливості підприємства в частині використання механізмів цінової конкуренції.

Це актуалізує такий альтернативний інструмент зростання їх конкурентоспроможності, як підвищення якості обслуговування покупців.

Ступінь задоволеності клієнта від здійснення покупки, його бажання повторно укласти договір або стати постійним партнером, залежить від наступних факторів:

1. З яким настроєм партнер укладає договір – зниження рівня настрою після оплати покупки, що згідно дії «закону слідства», може в майбутньому викликати небажання відвідувати повторно дане підприємство;
2. Відповідності очікуванням клієнта широти асортименту та рівня цін;
3. Якості усної пропозиції з боку продавців, рівня їх професійної компетенції, уміння налагодити ефективні комунікативні зв'язки з партнером

підприємства;

4. Час, який покупець витрачає на придбання товару;

5. Атмосфери, безпосередньо залежною від інтер'єру приміщення, колірних рішень, освітлення і т.д.

Якщо в застосовуваній системі торгового менеджменту ігноруються 1 і 5 моменти, то організація втрачає оборот від можливих повторень покупок, що знижує її шанси в конкурентній, боротьбі.

При слабкому обліку 2, 3 і 4 моментів збільшується частка відвідувачів, які не завжди роблять заплановані покупки.

На наш погляд, у маркетинговій політиці збуту продукції найбільш «слабка ланка» – якість усної пропозиції – вербальний контакт між продавцем і покупцем, в рамках якого привертається увага до продукції і наводяться аргументи на користь ефективності її придбання.

Однією з проблем ТОВ «Ободівка-Агро» є так званий «інтуїтивний» підхід до менеджменту, який характеризується принципом «як вийде», «як уміємо».

Для цього підходу типове явище – зневага вивченням клієнта, його потреб та задоволеності, вивченням конкурентів, постійним прагненням до збільшення операційної ефективності.

Майже не використовується управлінський контроль і стратегічне управління. Цікаво, що свідомо рішення не використовувати, скажімо, методи маркетингу або стратегічного менеджменту не приймаються – просто відсутня людина, яка відповідає за обґрунтоване прийняття подібних рішень, а також немає людей, носіїв потрібних знань.

Набирається персонал, який немає ні найменшого досвіду роботи, ні знань основ маркетингу і менеджменту (що дуже важливо, оскільки і обслуговуванням покупців, і розвантаженням займаються одні й ті ж люди).

Через брак фінансових ресурсів підприємство намагається «економити» на навчанні персоналу. Воно інвестує кошти в розвиток матеріальної бази та ін.. і, в результаті, працівник часто не знає, як вступити в

діловий контакт з покупцем, як аргументувати на користь покупки (вони самі часто не знають всіх властивостей товару, що продається) і т.п.

Зараз ця проблема постає найбільш гостро:

втрата частини клієнтської бази, скорочення магазинів (щоб вийти з фінансової нестійкості), призводить до того, що для того, щоб почати відвойовувати втрачені позиції на ринку, почати треба з навчання персоналу, поліпшення якості обслуговування.

Зрозуміло, що ТОВ «Ободівка-Агро» не завжди може виділити кошти для додаткового навчання персоналу, але ж можливо проводити розвиваючі заняття і тренінги всередині організації, або один раз на тиждень, або протягом якогось певного часу (наприклад, два-три тижні підряд).

Заняття можуть проводити як співробітники, що мають досвід роботи, так і ті, хто ще має і певні потрібні знання (такі є в організації), або для особливо складних занять запросити разового фахівця зі сторони. Чим вища конкуренція, тим складніше залучати клієнтів.

Доводиться шукати різні інструменти впливу на потенційних партнерів.

Для зв'язку з клієнтами товариства використовуються найрізноманітніші способи. У тому числі й Інтернет, який став основним каналом комунікацій.

У ТОВ «Ободівка-Агро» існує сайт-візитка в більш розширеному варіанті, де крім основного мінімуму інформації (розповідь про фірму, реквізити і план проїзду) є реклама продукції, пропонованих підприємством.

ВИСНОВКИ

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом.

Розробка стратегії управління персоналом – це продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що за визначенням стратегії наступить її реалізація.

Мистецтво розробки стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б дозволяли досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств.

Стратегія управління персоналом полягає у збереженні і розвитку наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання

людського капіталу.

При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

Дослідження проводилось на базі ТОВ «Ободівка-Агро». В результаті зроблено наступні висновки:

- аналізоване підприємство є середнім за розмірами, оскільки у 2017 році чисельність працівників не перевищує 100 осіб, а середньорічний дохід – 1 млрд. грн.. Площа сільськогосподарських угідь протягом аналізованого періоду збільшилась на 30 га і дорівнювала 5230 га, середньорічна чисельність працюючих на кінець звітної періоду 74 особи, що на 2 особи більше, ніж у 2015 році;

- середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 12412 тис. грн. і становила 212344 тис. грн.. Така зміна відбулася в результаті зменшення вартості сільськогосподарських машин та обладнання (темп зміни становить 11 %);

- вартість наявних оборотних засобів зменшилась на 29225 тис. грн. і дорівнювала 72015 тис. грн.. Така зміна відбулася в результаті вартості виробничих запасів на 9566 тис. грн., поточних біологічних активів – на 9089 тис. грн і дебіторської заборгованості усіх видів – на 50092 тис. грн.. таким чином, у 2017 році підприємство мало виробничих запасів на 5903 тис, грн., поточних біологічних активів – 8658 тис. грн. та дебіторської заборгованості

– 10,1 тис. грн.;

- аналізоване підприємство має достатній рівень забезпеченості наявними ресурсами. Так, в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь забезпеченість персоналом становить 2 особи. Забезпеченість основним засобами на 100 га с.-г. угідь на кінець звітної періоду дорівнює 4060 тис. грн., що на 262 тис. грн. менше, ніж у 2015 році. Зниження рівня забезпеченості ресурсами вплинуло на ефективність їх використання. Так продуктивність праці 1 працюючого зменшилась на 418,5 тис. грн і дорівнювала 1166,8 тис. грн.. майже на 10 ком знизився рівень ефективності використання оборотних засобів і сягала 1,20 грн. таке значення забезпечує тривалість одного обороту у 304 дні. Віддача основних засобів у 2017 році сягала 40 коп, що на 10 коп нижче, ніж у 2015 році;

- Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працюючих підприємства збільшилась на 4 особи і дорівнювала 76 осіб. Із них зайнятих безпосередньо в сільськогосподарському виробництві – 74 особи і 2 особи – здійснюють іншу діяльність. Серед усіх працюючих 71 % або 54 – становлять чоловіки і 29 % (22 особи) – жінки. Всі працівники сільськогосподарського виробництва зайняті в вирощуванні продукції галузі рослинництва;

- найбільшу частку – 51,3 % становлять працівники вік яких від 36 до 50 років, працівники віком від 16 до 35 років у загальній структурі займають 39,5 %, частка працівників віком від 50 до 59 років становить майже 8 %;

- найбільшу частку займають працівники зі стажем роботи 10-15 років – 25,8 %. Частка працівників, які зайняті в виробничій діяльності 5-10 років та 15-20 років становить по 24,2 %;

- рівень обороту працівників на підприємстві є невисоким, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці, системою оплати праці, обсягами та видами робіт. Так коефіцієнт найму у звітному році дорівнював лише 1 %, що на 67 % нижче базисного рівня. Коефіцієнт вибуття підвищився і дорівнював 2 %. В результаті рівень зростання чисельності

працівників у 2017 році сягав 99 %, що на 2 в.п. нижче 2015 року. Майже на 2 % знизився показник трудової активності і дорівнював на кінець звітного періоду 1964,5 год.;

- система преміювання працівників підприємства включає в себе: премії за виконання особливо важливих виробничих завдань, за основні результати господарської діяльності, за річні підсумки роботи, за економію ресурсів. Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50 відсотків посадового окладу;

- щомісяця працівникам ТОВ «Ободівка-Агро» виплачується надбавка за стаж. Надбавки за стаж до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах: від 1 до 5 років – 5 %, від 5 до 10 років – 10 %, від 10 до 20 років – 20 %, 20 років і більше – 22 %;

- рівень ефективності використання персоналу підприємства знижується. Таку тенденцію спостерігаємо в результаті зменшення обсягу доходу від реалізації продукції та фонду заробітної плати працівників. Продуктивність праці в розрахунку на 1 працівника протягом аналізованого періоду знизилась на 26,4 % і дорівнювала 1166,8 тис. грн.. Середньомісячна оплата праці на підприємстві дорівнювала 5125 грн, що на 3656 грн нижче, ніж у 2015 році. Майже у 2 рази зменшилась і оплата 1 затраченої люд.-год.;

- для ефективного впровадження системи мотивації персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно дотримуватись деяких рекомендацій. Підприємству потрібно сформувати систему цінностей та створити корпоративну культуру. Необхідно провести бесіду із персоналом та дізнатися, що працівники очікують від роботи на підприємстві. Потрібно виявити та усунути негативні фактори, які впливають на мотивацію праці.

На основі зроблених висновків пропонуємо:

1. Для удосконалення мотивації трудової діяльності працівників,

застосувати на підприємстві, метод управління за цілями. Його ідея полягає у визначенні кінцевих і проміжних результатів та роз'ясненні кожному працівникові змісту його праці в тій чи іншій конкретній ситуації.

2. Дати можливість працівниками брати участь у розподілі прибутку та залучати їх до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва.

3. Необхідно створювати таку систему мотивації, яка б легко пристосовувалася до всіх мінливих умов. Важливим є чітке визначення оптимального поєднання методів стимулювання, які б не вимагали великих витрат з боку керівництва.

4. Для підвищення морально-психологічної задоволеності працівника від роботи в конкретному колективі передбачити комплекс заходів щодо підвищення соціальної компетентності працівників та поліпшення міжособистісних відносин в первинних підрозділах.

5. З метою покращення соціально-психологічної обстановки в колективі та підвищення продуктивності праці запровадити комплекс заходів з формування ефективної корпоративної культури.

6. Збільшити інвестиції у забезпечення соціального захисту працівників та надання їм відповідних соціальних гарантій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. П. Базалійська, М. П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.
2. Заренко Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу / Т. Заренко, Є. Іванченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – С. 11–15.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
4. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59–65.
5. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Б. Махсма. – К. : Атіка, 2014. – 303 с.
6. Мотивація та соціальний захист персоналу : моногр. / [Анішіна Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. – Д. : ДДФА, 2011. – 400 с. : рис., табл.
7. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с.
8. Ущাপовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущাপовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. – Х.: Компанія СМІТ, 2015. – 216 с.
9. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. – К.: [б.в.], 2014. – 203 с.

- 10.Шлепаков А. М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. – К.: Урожай, 2013. – 416 с.
- 11.Карпенко В.В. Резерви підвищення мотивації праці кадрів вищої кваліфікації аграрних підприємств / В. Карпенко // Економіка АПК. – 2011. – № 3. – С. 107-111.
- 12.Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навчальний посібник. / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: «Олди-плюс», 2006. – 288 с.
- 13.Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26-34.
- 14.Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.
- 15.Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 2. - С. 83-88.
- 16.Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша // Вісник НАН України. – 2014. – № 1. – С. 11–15.
- 17.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
- 18.Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: дис. кандидата екон. наук : 08.06.01 / Бауліна Тетяна Володимирівна. – К., 2014. – 203 с.
- 19.Бізнес-менеджмент: Навч.посібник /за ред. Федулової Л.І. — К.: Науковий світ, 2004. — 593 с.
- 20.Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В.

Вартанова, Г.О. Надьон та ін.– Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – 304 с.

21.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навч. літ., 2015. – 504 с. 101

22.Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2013. – 440 с.

23.Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. – Ірпінь: Перфі, 2003. – 1440 с.

24. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. -2015. -№ 3. - С. 31-36

25.Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.

26.Горецькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).

27.Гріфін Р., Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. – Львів: БаК, 2011. – 624 с.

28.Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер. – К.: Основи, 1997. – 302 с.

29.Державне регулювання економіки: навч. посіб. / [С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін.]. – 2-ге вид., допр. і доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 440 с. 102

30.Державне управління: навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко]; за ред. А. Ф. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2014. – 342 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

31.Довбня С. Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств в процесі реформування економіки України: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец: 08.06.01 / С. Б. Довбня. – К., 1997. – 40 с.

32. Довгань Л. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л. Довгань. – К.: Екс об, 2012. – 384 с.
33. Довженко М. Базова теорія економічної політики / М. Довженко // Економіка України. – 2016. – № 5. – С. 82-86.
34. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.
35. Друкер П. Классические работы по менеджменту – Classic Drucker / П. Друкер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.
36. Економічна енциклопедія: [у 3 т.] / голов. ред. С. В. Мочерний. – К.: Академія, 2000–2002.
37. Євсєєнко О. Деякі аспекти статистичного аналізу зайнятості та безробіття на ринку праці України // Економіст. -2015. -№ 9. - С.37-39
38. Завадський В. Нематеріальна мотивація або як утримати працівника не підвищуючи зарплати // Кадровик № 8 2004, С. 19-27
39. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с.
40. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. [для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. – Харків: Консул, 2014. – 208 с.
41. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. -2015. -№ 3. - С. 156-161
42. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2015. – № 6. – С. 42–49.
43. Институциональная теория фирмы: науч. пособ. [для студент. экон. спец.] / под ред. П. З. Лемещенковой, Н. А. Мельниковой. – Минск: БГУ, 2005. – 119 с.
44. Івасюк Ю. Б. Економічна соціологія: навч. посіб. / Ю. Б. Івасюк. – Львів: Новий Світ-2000, 2016. – 116 с.

45. Іващук О. Т. Економетричні методи та моделі: навч. посіб. / О. Т. Іващук. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 348 с.
46. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с. КНОРУС, 2005. – 416 с.
47. Ковтун О. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів: Новий Світ-2000, 2017. – 432 с.
48. Койн К. Он “думать” над стратегией? / К. Койн // Office. – 2002. – № 7-8. – С. 13-17.
49. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. -2004. -№ 11. - С. 64-69
50. Комісарова Т.А. Управління людськими ресурсами: навч. посібник - М.: Справа, 2002. - 312 с.
51. Лапигін Ю.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.
52. Пелл А. Як управляти людьми - М.: Изд-во АСТ, 2005. - 355 с. Персональний менеджмент: Навчальний / під ред. Резніка С.Д. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
53. Конкурентна політика держави в умовах ринкової трансформації економіки [Електронний ресурс]. / К. Д. Гурова, О. М. Гаврик, Л. І. Пронкіна, В. С. Філонич. – Режим доступу : [http:// www. nbuv.gov. ua /portal /Soc_Gum/ VMSU /2014-02/07 gkdiii. Htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/2014-02/07_gkdiii.Htm).
54. Король В. С. Аналіз стратегічних факторів успіху підприємства / В. С. Король, В. М. Глух // Наукові записки: зб.наук. праць каф. екон. аналізу. Вип. 11. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – С. 109-111.
55. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти / [О.М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін.]. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 359 с.
56. Крикавський Є. Логістика: навч. посіб. / Є. Крикавський. – Львів: В-во «Львівська політехніка», 1999. – 264 с.

57. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
58. Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? // Синергія. -2014. - № 1. - С. 4- 10с.
59. Макроекономіка та макроекономічна політика : навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, Т. Л. Желюк, О. В. Длугопольський, О. В. Панухник] ; наук. ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання, 2008. – 699 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
60. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012.– № 20/6.
61. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 128 с.
62. Мельник А. Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі / Алла Мельник, Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2014. – № 4. – С. 196–198.
63. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [пер. с англ. И. Менина]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
64. Михальчишин Н. Л. Конкурентна політика в Україні: проблеми реалізації та напрями їх вирішення / Н. Л. Михальчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Економіко-правове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: зб. наук. пр. / НАН України., Ін-т регіональних досліджень: редкол.: Є.І. Бойко (відп. ред.) [та ін.]. –2016. – Вип. 6. – С.121-129.
65. Мних О. Б. Економічна оцінка фінансової стійкості підприємства для бізнес-планування / О. Б. Мних // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Інвестиції і реструктуризація економіки регіону. – 2010. – № 11. – С. 436–449.
66. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання, 2006. – 420 с.

67. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. -К.: Знання, 2006. – 311 с.
68. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК «Екс-Об», 2002. – 582 с.
69. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Конкор, 2005. – 860 с.
70. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133).
71. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 370 с.
72. Робінс С. П.. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Девід ДеЧенцо.; [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. – К.: Основи, 2002. – 671 с. С. 54–59.
73. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2002. -351 с. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
74. Стефанюк В. Форми і методи управлінських дій // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. - 2013. -№ 2. - С. 51-59
75. Стратегическое управление персоналом / Анд- Т. 1: А (абандон) – К (концентрація виробництва). – 2010. – 864 с. Т. 2: К (концентрація капіталу) – П (портфельний аналіз). – 2001. – 848 с.
76. Уманець Т. В. Економічна статистика: Навчальний посібник. -К.: Знання, 2006. -429 с.
77. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект / В. Г. Федоренко // Економіка і держава. – К.: – 2004. – № 11. – С. 2–5.
78. Фігурка М. В. Стратегія управління організаційними змінами в корпораціях / М. В. Фігурка // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації: зб. наук. праць / [відп. ред. М. І. Бондаренко]. – Харків : ХІБМ, 2016. – С. 67–70.

79. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2014. – 240 с.