

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
аграрного менеджменту
к.е.н., доцент _____ Мазур К.В.
« » листопада 2018 р.

Управління трудовими ресурсами підприємства АПК
(за матеріалами ТОВ ім. Б. Хмельницького)

073– ДР 306 м 05.09.18

Студент випускник

(підпис,

Сторожук М.О.
ПБ)

Керівник дипломної роботи,
к.е.н, доцент

(підпис,

Колесник Т.В.
ПБ)

Вінниця 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Основні концепції управління трудовими ресурсами	9
1.2. Система управління трудовими ресурсами на підприємстві	14
1.3. Методика дослідження ефективності управління трудовими ресурсами	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ ІМ. Б. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Склад, структура та забезпеченість підприємства персоналом	45
2.3. Ефективність управління трудовими ресурсами в СТОВ ім. Б. Хмельницького	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	60
3.1. Удосконалення системи управління трудовими ресурсам в сільськогосподарських підприємствах	60
3.2. Шляхи і резерви підвищення продуктивності праці в сільському господарстві	67
3.3. Сучасні проблеми поліпшення умов праці	72
3.4. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах	79
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Ефективність діяльності та конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежать від його персоналу. Наявність кваліфікованих, творчо відносяться до справи, відповідальних і виконавчих працівників визначає успіх господарювання в будь-якій сфері діяльності.

Людина – не машина, і в нього є бажання і цілі. І він працює для того, щоб досягти бажаних цілей в житті. Йому потрібні гроші, тому він прагне отримати потрібну професію, кваліфікацію і добре оплачуване місце роботи. Йому подобаються окремі види праці, так як вони відповідають його здібностям і схильностям і приносять йому радість, тому він обирає певну сферу діяльності. У нього є можливість отримати на своїй посаді більшу винагороду, що дозволить подолати обмеженість сімейного бюджету, і він прагне працювати краще. Знання спонукальних мотивів в управлінні працею дозволяє зацікавити його в більш високій результативності праці. Це основне завдання управління працею.

Дана робота розглядає проблему ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Обрана тема досить актуальна, оскільки має величезне значення для ефективної діяльності підприємства і його конкурентоздатності.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. З метою побудови вискоєфективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів функціонування

відповідної системи в нових умовах ринку.

Проблеми управління персоналом підприємства та його практичного здійснення всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Філіпішин І.В., Бондаренко Н.В., Козинець А.О., Криавський Є.В., Леонова С.В. та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців [1-11].

На сучасному етапі структурних, технологічних та економічних змін стану аграрних підприємств сучасний менеджер нерідко стикається з різного роду проблеми, які вимагають від нього певної здатності до необхідних змін в управлінні і функціонуванні підприємств, що інноваційно розвиваються. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в даний час управління трудовими ресурсами підприємства є визначальним в ефективності господарювання і конкурентної переваги на ринку для підприємства. Аналіз способів управління трудовими ресурсами підприємства істотно збільшить ефективність праці.

Дослідженню проблеми управління трудовими ресурсами підприємства, яке має велике значення на сучасному етапі економічних стосунків, велику увагу приділяли Л.З. Виготський, Г.Є. Борисов, А.В. Калінін, О.В. Карнілова, А.В. Данілюк та ін. В своїх наукових працях вчені зазначають що праця, як чинник виробництва, містить в собі величезні потенційні можливості по створенню суспільно необхідних благ, саме тому способи підвищення використання людських здібностей набувають особливої значимості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Основні концепції управління трудовими ресурсами

В даний час використовується цілий ряд термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: робоча сила, кадри, персонал, трудові ресурси, людські ресурси. Термін розкриває різні аспекти управління персоналом, зміни суспільних поглядів.

Концепція управління трудовими ресурсами – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Вона включає: розробку методології управління трудовими ресурсами, формування системи управління і розробку технології управління трудовими ресурсами.

Методологія управління трудовими ресурсами припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління трудовими ресурсами.

Система управління трудовими ресурсами передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Технологія управління трудовими ресурсами припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-

професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу і ін.. Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Основу концепції управління трудовими ресурсами підприємства в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, стійкості її існування, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління трудовими ресурсами в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистого фактора в побудові системи управління персоналом організації.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на людей в організації.

Перший – ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу - це відносини «влада – підпорядкування», тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто виробляються суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без видимого примусу.

Третій – ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці фактори впливу – поняття достатньо складні і на практиці рідко реалізуються окремо. Якому з них віддається пріоритет, такий і вигляд

економічної ситуації в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Головне всередині організації – працівники, а за межами – споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціатора, а не до бездумного виконавця, перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному сенсі, не забуваючи про моральність. Ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі та ринку.

Нові служби управління трудовими ресурсами створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та інше.

Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності з управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів та ін..

Як часто буває, при спробі дати визначення та розкрити зміст того чи іншого поняття автори акцентують увагу на найбільш важливою, на їхню думку, стороні, завданнях, формах прояву і т.д. Так, кажучи про управління трудовими ресурсами, мають на увазі частину населення, що відноситься до даної категорії, яка піддається планомірного впливу і регулюванню з боку суспільства на стадії формування, розподілу та використання в територіальному розрізі.

Поняття «управління трудовими ресурсами» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому і в іншому випадку

об'єкт управлінського впливу один і той самий, різниця в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу.

Не випадково концепція управління персоналом кілька років тому стала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). А це означає, що, погодившись зі стратегією розвитку, підприємство як виробничо-господарська система може або збільшувати людські ресурси (екстенсивний шлях), або (за необхідності) скорочувати, орієнтуючись на більш раціональне використання решти (інтенсивний шлях).

Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві. Так, однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку з зростанням ролі людського фактора в сучасному виробництві стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць.

Практика показує, що в управлінні кадрами як складової частини менеджменту на підприємстві є два крайніх підходу – технократичний і гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, виконання плану тощо): чисельність і склад працівників визначаються виходячи з застосовуваної техніки, технологічного та операційного поділу праці, заданого ритму виробництва, внутрішньовиробничої кооперації праці та т.д.

Таким чином, управління кадрами як би поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками та їх розстановці виходячи із завдань організації виробництва і праці.

Гуманістичний підхід до управління кадрами передбачає створення

таких умов праці і такий його зміст, які дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників. Тому, відповідно до даної концепції, функціонування виробництва, а головне - його результативність (ефективність) багато в чому залежать вже не тільки від відповідності чисельності та професійно-кваліфікаційного складу робочої сили вимогам техніки і технології, а й від рівня мотивації працівників, ступеня врахування їх інтересів і т.д., що вимагає більшої уваги до врахування інтересів працівника як особистості: підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистісних устремлінь людини, її уявлень про місце роботи серед життєвих цілей і т.д.

При такому підході "»управління трудовими ресурсами» трактується більш широко. Управлінські рішення виходять за межі суто економічних положень і базуються на положеннях соціології, фізіології і психології праці. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами йшло по шляху подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів росту продуктивності праці та ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості.

На зміну широко поширеній практиці роботи з кадрами, орієнтованої на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, а також жорстких організаційних структур, приходять нові моделі управління, що передбачають:

- Створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- Використання "пакетів" мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- Формування нових моральних цінностей, поділюваних всім персоналом фірми;
- Гнучке та адаптивне використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування

гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління кадрами багато в чому базується на мотивації працівника. Ставлення працівника до праці формується під впливом устремлінь, життєвих цілей, можливості самовираження та самореалізації, змісту праці.

Цілями системи управління персоналом підприємства (організації) є:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

1.2. Система управління трудовими ресурсами на підприємстві

Формування системи управління трудовими ресурсами передбачає, перш за все, побудова «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства (організації, фірми).

Цілями управління трудовими ресурсами підприємства (організації) є:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як:

- Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних

обсягах і необхідної кваліфікації;

- Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- Повне і ефективно використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;

- Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;

- Закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- Забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо;

- Узгодження виробничої та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Для того, щоб максимально ефективно вирішити поставлені завдання з управління трудовими ресурсами і досягти намічених цілей необхідно грамотно побудувати схему регулювання персоналу.

Саме тому система управління повинна ґрунтуватися на наступних принципах (таблиця 1.1).

Методи управління - це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей. У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їх поєднання. Так чи інакше, але всі методи управління органічно доповнюють один одного і знаходяться в постійному динамічному рівновазі.

Таблиця 1.1

Принципи побудови системи управління персоналом в організації.

Найменування принципу	Зміст принципу
Обумовленості функцій управління персоналом ланцюгами виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом.
Оптимальності співвідношення інтра-і інтрафункцій управління персоналом	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інтрафункції).
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва.
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного двох працівників свого рівня.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекинутися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення.
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам.
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.).
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають чи оперативно усувають відхилення.
Оптимальності	Багатоваріантна опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.
Простоти	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву.

Продовження таблиці 1.1.

Науковості	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинно забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «униз» (дезагрегування, деталізація) і «нагору» (агрегування) за системою управління.
Автономності	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників.
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації і синхронізовані в часі.
Стійкості	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.п.
Прозорості	Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комфортності	Система управління персоналом повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова друк даних, різноманітність обробки, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виняток зайвої роботи при заповненні документів і т.д.

У системі методів управління трудовими ресурсами виділяють:

Адміністративні методи;

Економічні методи;

Соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи є засобом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні і стягненнях.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певної організації і т.п. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентує або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління

Організаційні впливу засновані на підготовці та затвердження внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу конкретного підприємства. До них відносяться статут підприємства або організації, колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом, Правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційна структура управління, штатний розклад підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників та організація робочих місць. Ці документи (окрім статуту) можуть оформлятися у вигляді стандартів підприємства і обов'язково вводяться в дію наказом керівника підприємства. Ці документи обов'язкові для всіх співробітників, та їх недотримання тягне за собою застосування дисциплінарних стягнень.

Розпорядчі дії спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління підприємством у заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. До відомих способів розпорядчого впливу слід віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Він зобов'язує підлеглих точно виконати прийняте рішення у встановлені

терміни, а його невиконання тягне за собою відповідну санкцію (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: констатація ситуації або події, заходи щодо усунення недоліків або забезпеченню адміністративного регулювання, виділені ресурси для реалізації рішення, терміни виконання рішення, контроль виконання.

Розпорядження виступає в якості другого основного виду розпорядчого впливу. Воно обов'язкове для виконання в межах конкретної функції управління та структурного підрозділу. Розпорядження може містити всі перераховані вище частини наказу і так само, як і наказ, обов'язково для виконання перерахованими в ньому підлеглими. Відмінність розпорядження від наказу полягає в тому, що воно не охоплює всі функції підприємства і зазвичай підписується заступниками керівника підприємства.

Вказівки та інструкції є локальним виглядом організаційного впливу і найчастіше спрямовані на оперативне регулювання управлінського процесу в короткі терміни і для обмеженого числа співробітників. Якщо відомості чи інструкції даються в усній формі, то вони потребують чіткого контролю виконання або повинні бути основою високої довіри в схемі відносин «керівник-підлеглий». Крім того, при їх реалізації вище ступінь виконання рішень.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у разі порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарний проступок, під яким розуміється протиправне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником. Невиконання працівником трудових обов'язків існує тоді, коли доведено його особиста провина і він діяв навмисно і необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з причини від нього не залежить (відсутність нормальних умов праці, недостатня кваліфікація для виконання дорученої роботи та ін), то він не може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності.

Для залучення працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов: невиконання або неналежне виконання

трудових (службових) обов'язків; протиправні дії або бездіяльність працівника, порушення правових норм з вини працівника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства, а також іншими посадовими особами, яким делеговані в установленому законному порядку відповідні права. Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів та служб, керівники самостійних структурних підрозділів, начальники ділянок. Звільнення можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень.

За проступки в сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести позбавлення винного працівника премій, передбачених Положенням про оплату праці. Керівництво підприємства має право позбавити винного працівника винагороди за підсумками за рік, не надавати йому пільгові путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, перенести чергу на отримання житлової площі. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного та дисциплінарного стягнення. Так, працівник за появу на роботі в нетверезому вигляді може бути підданий заходам дисциплінарного покарання або звільнений.

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати шкоду, заподіяну винним дією або бездіяльністю підприємству, на якому вони працюють. Матеріальна відповідальність покладається на працівників за шкоду, заподіяну підприємству, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням ним шкоди, заподіяної його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодовано підприємством. У цьому випадку за заявленим позовом на працівника може бути в порядку регресу покладено обов'язок відшкодувати

цей збиток підприємству в межах, передбачених цивільним законодавством. Найчастіше до видів шкоди, який необхідно відшкодувати, належать такі випадки: знищення або псування майна за недбалості робітника; втрата документів, обладнання; вимушений простій на підприємстві з вини працівника та ін Матеріальна відповідальність може бути повною і обмеженою, індивідуальною та колективною.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках вчинення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або оплатне вилучення предметів.

Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних задач управління. Ідеальною умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські дії без значних спотворень реалізуються нижчестоящими ланками управління. Це особливо актуально у великих багаторівневих системах управління, до яких відносяться великі підприємства. Демократизація управління і розвиток ринкових відносин у країні, розвал централізованої адміністративної системи і деформація Морального кодексу будівника комунізму знизили роль адміністративних методів управління на підприємствах. Ряд суперечливих процесів у суспільстві також перешкоджає використанню адміністративних методів. До них належать зростання безробіття і часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція протягом останніх років, перевищення темпів зростання цін на споживчі товари над темпами росту заробітної плати, порушення звичного устрою життя в родині.

Економічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Такими методами здійснюють матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників; вони засновані на використанні економічного механізму.

У радянський період предметом регулювання економічними методами вважалися централізоване планування, господарський розрахунок, заробітна плата, тобто мало місце вузьке тлумачення ролі і місця економічних методів, що обмежувало діапазон прийнятих рішень і важелів регулювання на рівні підприємства. Економічні методи повинні базуватися на товарно-грошових відносинах ринкової економіки, що викликає необхідність нового теоретичного обґрунтування ролі економічних методів.

Планове ведення господарства є головним законом функціонування будь-якого підприємства (організації), яке має чітко розроблені цілі і стратегію їх досягнення. У ринковій економіці прояв економічних методів має інший характер, ніж в адміністративній економіці. Так, замість централізованого планування затверджується, що підприємства - вільний товаровиробник, який виступає на ринку рівним партнером інших підприємств в суспільній кооперації праці. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами та виробництвом продукції і послуг. Державне замовлення трансформується в портфель замовлень підприємства з урахуванням попиту і пропозиції, в якому держзамовлення вже не має домінуючого значення.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в ув'язці перерахованих вище категорій і мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Господарський розрахунок є методом ведення господарства, заснованим на порівнянні витрат підприємства на виробництво продукції з результатами господарської діяльності (обсяг продажів, виручка), повному відшкодуванні витрат на виробництво за рахунок отриманих доходів, забезпеченні рентабельності виробництва, економному використанні ресурсів і матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці. Він

дозволяє поєднувати інтереси підприємства з інтересами підрозділів і окремих працівників. Господарський розрахунок заснований на самостійності, коли підприємства (організації) є юридичними особами і виступають на ринку вільними товаровиробниками продукції, робіт і послуг. Самоокупність підприємства визначається відсутністю бюджетного фінансування та дотаційності в покритті збитків, тобто воно повністю окупає свої витрати за рахунок доходів і у випадку тривалої збитковості оголошується банкрутом. Самофінансування є головним принципом розширеного відтворення і розвитку підприємства за рахунок власного прибутку.

Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і грошовим вимірником вартості робочої сили. Вона забезпечує зв'язок між результатами праці та її процесом і відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Встановлюючи посадові оклади для службовців і тарифні ставки для робітників, керівництво підприємства визначає нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці при його нормальній тривалості.

Додаткова заробітна плата дозволяє врахувати складність і кваліфікацію праці, суміщення професій, наднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства у разі вагітності або навчання співробітників і ін. Винагорода визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди часу. Премія безпосередньо пов'язує результати праці кожного підрозділу і працівника з головним економічним критерієм підприємства - прибутком.

Керівник підприємства може за допомогою перерахованих вище п'яти компонентів оплати праці регулювати матеріальну зацікавленість працівників з економічно можливими витратами на виробництво по статті «заробітна плата», застосовувати різні системи оплати праці - відрядну або погодинну, формувати матеріальні і духовні потреби працівників і забезпечувати зростання їх життєвого рівня. Якщо керівник надмірно

жадібний або марнотратно щедрий в оплаті праці, то його перспективи не безхмарні, тому що у першому випадку працівники «розбіжаться», а в другому доживуть до розорення підприємства.

Отже, економічні методи виступають у якості різних способів впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей. При позитивному використанні економічних методів кінцевий результат виявляється в хорошій якості продукції і високого прибутку. Навпаки, при неправильному використанні економічних законів, їх ігнорування або нехтування ними можна чекати низьких або негативних результатів.

Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Такий поділ досить умовно, тому що в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних за психології людей. Проте ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

Психологічні методи грають дуже важливу роль у роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування ми відносимо:

- Формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;
- Комфортний психологічний клімат у колективі;
- Формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- Мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, подразнень);
- Розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- Зростання інтелектуальних здібностей членів колективу та рівня їх освіти
- Формування корпоративної культури на основі норм поведінки та образів ідеальних співробітників.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних

психологів.

1.3. Методика дослідження ефективності управління трудовими ресурсами

У сучасному менеджменті категорія «управління персоналом» є надзвичайно актуальною. Навіть найталановитіші співробітники без грамотного менеджера – це просто маса людей.

Саме від керівника залежить чого доб'ється колектив і який результат буде на виході, оскільки управління являє собою динамічний процес, який здійснюється і керується людьми для досягнення кінцевої мети та стратегії підприємства. Управління підприємством, яке працює в сучасних ринкових умовах, висуває надзвичайно високі вимоги до професіоналізму кадрів, тому що саме від них залежить кінцевий результат. Нині проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Управління персоналом потрібно розглядати як технологію, яка є цілісною і кожен елемент якої є ключовим. Для того щоб аналізувати, наскільки ефективно працює система менеджменту, слід також урахувувати ситуацію та умови розвитку ринкової економіки України. В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою саме робоча сила стає найважливішим джерелом, яке постійно поповнюється, конкурентної переваги на ринку [марк].

Ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка б відповідала трьом основним вимогам: високій ефективності, регулярному оновленню та гнучкості.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [друкер]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління

персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. О.В. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на принципах [крушельницька]: науковості, демократичного централізму, планомірності, єдності розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контролю над виконанням рішень.

Г.В. Щекін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [щекін]: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників із молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Система управління персоналом підприємства – це сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом [данюк].

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [данюк].

Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне

досягнення цілей підприємства [крушельницька].

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами.

Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів [крушельницька] :

- демократичного централізму;
- науковості;
- плановості;
- єдності розпорядництва;
- першої особи;
- поєднання єдиноначальності і колегіальності , централізації і децентралізації;
- відбору, підбору і розстановки кадрів;
- лінійного, функціонального і цільового управління;
- контролю виконання рішень та ін.

Методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками [данюк]:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;

- методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;

- методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

- методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Проводячи аналіз методів дослідження, ми виокремили такі методи управління персоналом:

1. Метод декомпозиції кадрів. Припустимо, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми і на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Коли відбувся поділ компонентів, потрібно відновити систему управління персоналом в одне ціле, узагальнити те, що було розділено. Це допомагає налагодити роботу працівників.

2. Метод порівнянь дає можливість порівняти ту систему управління персоналом, яка є, з аналоговою системою провідної організації, з тим станом, що є на даному етапі або з минулим періодом.

3. Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне підтвердження цілей організації в загальному вигляді і цілей системи управління персоналом відповідно до цілей організації.

4. Нормативний метод полягає у використанні системи нормативів, за якого визначаються склад і зміст функцій з управління персоналом.

5. Параметричний метод передбачає визначення функціональних зв'язків між параметрами частин виробничої системи і системи управління

персоналом для знаходження ступені їхньої подібності.

6. Метод функціонально-вартісного аналізу передбачає вибір найкращої системи управління персоналом, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності.

7. Метод аналогій передбачає розробку стандартних рішень (наприклад, типовий організаційної структури управління персоналом) і встановлення рамок і умов їх застосування.

8. Блоковий метод передбачає з'єднання однотипних блокових рішень з особливими організаційними рішеннями в загальній організаційній системі управління персоналом.

9. Метод творчих нарад полягає в колективному розгляді групою фахівців і керівників у напрямі розвитку системи управління персоналом.

10. Метод контрольних запитань передбачає завчасно підготовленому списку запитань стимулювати винахідливість пошуку вирішення завдань на вдосконалення системи управління персоналом.

Можна зробити висновок про те, що високий результат і найвища якість управління персоналом буває тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується спільно.

Проаналізувавши основні методи управління персоналом, важливо розуміти і розглядати управління персоналом як цілу технологію, оскільки вона є однією з ключових напрямів, за допомогою яких буде досягнуто цілі підприємства. Технологія кадрового управління являє собою сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку для отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших, і подальші дослідження в даній сфері є надзвичайно актуальними, оскільки в сучасних конкурентних умовах проблема ефективності кадрів посідає чи не найперше місце.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ ІМ. Б. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В с. Четвертинівка на відстані 12 км від районного центру Тростянець Вінницької області знаходиться товариство з обмеженою відповідальністю ім. Б. Хмельницького. Відстань до залізничної станції м. Ладижин становить 18 км, а до від цукрового заводу – 30 км. Важливе значення в господарській діяльності відіграє зручне розташування підприємства щодо автомобільних доріг всеукраїнського призначення – 30 км.

Організаційно-правова форма аналізованого господарства – товариство з обмеженою відповідальністю. Бенефіціарним власником та підписантом є Ровишин Сергій Он0фатович, внесок якого до Статутного фонду – 7000 грн (таблиця 2.1).

Згідно Статуту ТОВ ім. Б. Хмельницького створене на підставі Цивільного кодексу України № 435-ГУ від 7 березня 2000 року, Господарського кодексу України № 436-ІУ, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів України [статут].

Товариство має круглу печатку з власним найменуванням, має штампи та бланки, що містять найменування Товариства. ТОВ ім. Б. Хмельницького створено на невизначений строк.

В своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України, цим Статутом, іншими внутрішніми актами (в тому числі правилами, регламентами, положеннями) Товариства, а також рішеннями його органів, прийнятих у відповідності до їх компетенції у встановленому порядку [статут].

Таблиця 2.1

Основні відомості ТОВ ім. Б.Хмельницького

Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	03730503
Дата реєстрації	07.03.2000 (18 років 6 місяців)
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
Контактна інформація	24327, Вінницька обл., Тростянецький район, село Четвертинівка, ВУЛ.ГАГАРИНА, будинок 26
Уповноважені особи	<u>РОВИШИН СЕРГІЙ ОНОФАТОВИЧ</u> - підписант <u>РОВИШИН СЕРГІЙ ОНОФАТОВИЧ</u> - керівник
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний) 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів ,01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід, 01.46 Розведення свиней, 01.47 Розведення свійської птиці 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві, 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві, 01.63 Післяурожайна діяльність 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів тощо
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	<u>РОВИШИН СЕРГІЙ ОНОФАТОВИЧ</u> 100,0 % Адреса засновника: 24327, Вінницька обл., Тростянецький район, село Четвертинівка, ВУЛ.Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок 15 Розмір внеску до статутного фонду: 7 400,00 грн
Розмір статутного капіталу	7 400,00 грн
Місцезнаходження реєстраційної справи	Тростянецька районна державна адміністрація Вінницької області
Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ Ідентифікаційний код органу: 21680000 Дата взяття на облік: 24.03.1994 ГАЙСИНСЬКА ОБ'ЄДНАНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ (ТРОСТЯНЕЦЬКЕ ВІД-НЯ) Ідентифікаційний код органу: 39469566 Відомості про відомчий реєстр: (дані про взяття на облік як платника податків); Дата взяття на облік: 07.06.2005 Номер взяття на облік: 116712000000
Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску	0221040004
Дані про клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом економічної діяльності	22

Суттєву роль в досягненні високих результатів господарської діяльності відіграє ефективно сформована організаційно-управлінська структура підприємства.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання [менеджмент].

Але, які б управлінські та організаційні переваги не відкривались перед підприємством, які б не були природні та технічні можливості, без відповідного людського ресурсу нічого ефективно працювати не буде.

Недаремно західні спеціалісти розглядають структуру підприємства як складову речового і людського капіталу.

Таким чином, можна стверджувати, що підприємство ефективно працюватиме тоді, коли матиме необхідний кваліфікаційний склад працівників та сформований трудовий колектив. Структуру кадрового складу підприємства розглянемо, використовуючи дані таблиці 2.2.

Отже, загальна чисельність зятятих в виробництві сільськогосподарської продукції у звітному році дорівнює 61 особу. 5 осіб є працівниками апарату управління, 4 – ведучих спеціалісти і 52 – працівники провідних галузей підприємства. Частка працівників апарату управління в загальній структурі становить 8,2 %, близько 6,6 % займають в загальній структурі ведучі спеціалісти. Позитивним є те, що провідні спеціалісти та

керівник мають вищу освіту, суттєвий досвід та стаж роботи.

Таблиця 2.2

Кадровий склад на підприємстві ТОВ ім. Б. Хмельницького

Показники	Кількість працюючих	Освіта
Директор	1	вища
Начальник цеху рослинництва (гол. агроном)	1	вища
Начальник цеху тваринництва (гол. зоотехнік)	1	вища
Начальник цеху механізації (гол. інженер)	1	вища
Головний бухгалтер	1	вища
Ведучі спеціалісти	4	вища
Працівники	52	
Всього працюючих:	61	–

Працівники товариства, які безпосередньо здійснюють виробничий процес також мають відповідний рівнем освіти, практичний досвід та знання в певних галузях сільськогосподарського виробництва. Отже, персонал підприємства відповідає вимогам штатного розпису, кожний із працюючих виконує обов'язки відповідно до посади, спеціальності, рівня професійності.

Чисельність працівників, наявна в користування обсяги земельних площ, ресурсний потенціал та виробнича потужність характеризують розміри підприємства (таблиця 2.3).

Використовуючи аналітичні дані річної статистичної та фінансової звітності ТОВ ім. Б. Хмельницького, можна зробити наступні висновки:

- підприємство в своєму користуванні станом на 01.01.2018 року має 2900 га сільськогосподарських угідь. Вся земля є орною та використовується з метою вирощування продукції рослинництва;

- в зв'язку із додатковим заключенням орендних договорів на використання земельних ділянок, за період з 2015 по 2017 роки площа угідь збільшилась на 24 га;

- на 8 осіб зменшилась середньорічна чисельність працівників і дорівнювала 61 особу. Зменшення відбулось за рахунок негативної зміни чисельності працюючих в галузі тваринництва;

- сума виробничих ресурсів товариства має позитивну тенденцію зміни.

Так, середньорічна вартість основних засобів протягом аналізованого періоду зросла більше як у 2 рази і сягала 63107 тис. грн.. майже на 70 % збільшилась сума наявного оборотного капіталу і сягала на кінець звітного періоду 25537 тис. грн;

Таблиця 2.3

Основні показники розміру ТОВ ім. Б. Хмельницького

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 рр	
	2015	2016	2017	+/-	%
Вартість валової продукції (в порівняльних цінах 2010 р.), тис. грн.	6894,3	7251,7	13526,5	6632,2	196,2
Площа с. – г. угідь, га	2876	2752	2900	24	101,0
з них: рілля	2876	2752	2900	24	101,0
Середньорічна чисельність працюючих, осіб:	69	67	61	-8	88,4
- основні працівники рослинництва	43	44	42	-1	97,7
- основні працівники тваринництва	26	23	19	-7	73,1
Затрати праці всього, тис. люд.-год.	137,9	134,8	121,7	-16,2	88,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	27796	40017	63107	35311	у 2,3 рази
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15104	23388	25537	10433	169,1
Фондозабезпеченість, тис. грн.	966,5	1454,1	2293,1	1326,6	у 2,4 рази
Фондоозброєність, тис. грн	402,8	597,3	1034,5	631,7	у 2,6 рази

- така зміна позитивно вплинула на результативні показники забезпеченості основними засобами;

- таким чином, фондозабезпеченість в розрахунку на 1200 га сільськогосподарських угідь у 2017 році дорівнювала 2293 тис. грн., а рівень фондоозброєності – 1034,5 тис. грн..

Раціональне використання ресурсів підприємства сприяє підвищення рівня ефективності виробництва та господарювання.

Одержання позитивних результатів в першу чергу залежить від обраного напрямку спеціалізації, що залежить від умов та ресурсного потенціалу підприємства.

Використовуючи вихідні дані фінансової звітності товариства, визначимо товарну структуру галузей та виробничий напрям діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура товарної продукції в ТОВ ім. Б. Хмельницького

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	10906,6	42,1	14639,4	43,5	21140,6	35,0	1
Соняшник	6630,5	25,6	10718,8	38,6	16630,5	27,6	2
Соя	1570,5	6,1	1032,8	2,5	2570,5	4,3	6
Ріпак озимий	1853,2	7,2	5953,8	24,3	8853,2	14,7	3
Цукрові буряки	-		1600,2	6,4	2125,3	3,5	
Інша продукція рослинництва	178,2	0,7	759,5	1,9	978,2	1,6	9
Разом по рослинництву	21139	81,7	34704,3	85,3	52298,3	86,7	х
ВРХ (жива маса)	1075,0	4,2	3033,7	4,5	3112,6	5,2	5
Свині	887,2	3,4	2089,4	4,8	1675,4	2,8	7
Молоко незбиране	2648,4	10,2	3304,2	11,4	3948,4	6,5	4
Інша продукція тваринництва	11,8	0,05	116,5	0,2	311,8	0,1	10
Разом по тваринництву	4622,4	17,8	8543,8	20,9	9048,2	15,0	х
Інша реалізація по господарству	124,6	0,5	1627,4	3,8	1025,5	1,7	8
Всього по господарству	25886,0	100	40685	100	60321	100	х

Отже, товариство з обмеженою відповідальністю ім. Б. Хмельницького здійснює виробництво провідних видів продукції галузі рослинництва та тваринництва.

Питома вага реалізованого одягу продукції рослинництва на кінець звітної періоду становила майже 87 %, тваринництва відповідно – 15 % і близько 2 % – інша реалізація по господарству та надання послуг.

Переважаючим виробництвом в галузі рослинництва є реалізація

зернової продукції, частка якої у 2017 році сягала 35 %, трохи більше 27,5 % становила питома вага реалізованого соняшнику, частка ріпаку – майже 15%.

Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду, частка реалізації зазначених видів продукції галузі рослинництва зросла, за винятком зернової продукції, зокрема: питома вага реалізації соняшнику – на 2 %, ріпаку – 7,5 %, цукрових буряків – 3,5 %.

Сума доходу від реалізації зернової продукції збільшилась більше як у 2 рази, але частка в загальній структурі зменшилась на 7,1 %.

В галузі тваринництва провідним виробництвом є молоко, м'ясо ВРХ та свиней. Протягом аналізованого періоду, частка реалізованої продукції даної галузі знизилась на 2,8 %, але в грошовому вираженні – збільшилась на 4426 тис. грн

В галузі тваринництва переважаючим є обсяг реалізації молока – більше 6,5 %, м'яса ВРХ та свиней – 5,2 та 2,8 % відповідно.

Протягом аналізованого періоду, питома вага доходу одержаного від реалізації молока знизилась на 3,7 %, продукції галузі свинарства – на 0,6 %, частка реалізації продукції – зросла на 1,0 % і дорівнювала 6,5 %, що забезпечило 3948 тис. грн. надходжень.

За допомогою структури товарних галузей, визначимо виробничий напрям та коефіцієнт спеціалізації підприємства.

Як бачимо з таблиці 2.4, переважаючими галузями є: виробництво зернової продукції – 35 %, соняшнику – 27,6 % та ріпаку – 14,7 %.

Отже виробничий напрям діяльності підприємства – зерново-соняшниковий з розвинутим ріпаківництвом.

Рівень спеціалізації господарства визначають за часткою вартості товарної продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його товарної продукції [екон]. Визначимо коефіцієнт спеціалізації:

,

де K_c – коефіцієнт спеціалізації; T – питома вага кожної галузі в

структурі товарної продукції, %; i – порядковий номер галузі (виду діяльності) в ранжированому ряду по питомій вазі в структурі товарної продукції [економ].

$$K_c = 100 / (35+27,6*3+14,7*5+5,2*7+4,3*9+2,8*11+1,7*13+0,71,6*15) = 100 / (35+76,8+51+50,4+57,5+46,2+44,2+10,5+25,5) = 100/ 258,1 = 0,33$$

Отже, коефіцієнт спеціалізації становить 0,33 – рівень спеціалізації середній..

В умовах ринкової економіки стають особливо актуальними питання раціональної та ефективної організації процесів управління і контролю за рухом матеріальних і фінансових потоків на підприємстві з метою підвищення ефективності матеріально-технічного постачання самого підприємства і збуту виробленої ним готової продукції.

Це необхідно для оптимізації рівня запасів і ефективного їх використання, зменшення їх рівня в компанії, а також мінімізації оборотних коштів, вкладених в ці запаси.

Запаси займають одне з провідних місць у системі як окремої організації, так і економіки в цілому. Забезпечення єдиного і безперервного процесу постачання всіх систем виробничого процесу необхідними запасами в оптимальній кількості і заданої якості – найважливіша гарантія ефективного функціонування підприємств. Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого та всього операційного циклу, зменшити рівень поточних витрат на їх зберігання, знизити рівень трансакційних витрат з їх закупівлі, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи.

Політика управління запасами представляє собою частину загальної політики управління оборотними активами підприємства, що полягає в оптимізації загального розміру і структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізації витрат з їх обслуговування та забезпечення ефективного контролю за їх рухом.

На основі даних фінансової та статистичної звітності товариства,

проаналізуємо наявність, склад та структуру основних засобів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Склад і структура основних засобів у ТОВ ім. Б. Хмельницького

Групи основних засобів	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	8549	30,7	11360	28,4	18616	29,5	10067	-1,2
Машини та обладнання	16339	58,8	24008	60,0	39379	62,4	23040	3,6
Транспортні засоби	1470	5,3	2410	6,0	3156	5,0	1686	-0,3
Інші основні засоби	1438	5,2	2241	5,6	1956	3,1	518	-2,1
Разом	27796	100	40017	100	63107	100	35311	x

Отже, одержані результати дають можливість зробити наступні висновки:

- середньорічна вартість основних засобів протягом аналізованого періоду зросла (темп зміни становить 2,3 рази) і дорівнювала 63107 тис. грн.;

- до складу основних засобів підприємства входять: будинки споруди та передавальні пристрої, вартість яких на кінець періоду становить 18616 тис. грн., машини та обладнання – 39379 тис. грн., транспортні засоби – 1956 тис. грн. та інші основні засоби на суму 1956 тис. грн..

- найбільшу частку в загальній структурі основного капіталу займають: машини та обладнання – питома вага 62,4 %, будинки, споруди та передавальні пристрої – 29,5 %. Частка транспортних засобів та інших основних засобів сягає трохи більше 8 %.

Неменш важливу роль щодо забезпечення безперебійного виробництва та досягнення високих результатів господарської діяльності відіграють і оборотні засоби (таблиця 2.6).

На основі одержаних розрахункових даних таблиці, можна зробити наступні висновки:

- Вартість оборотного капіталу за період з 2015 по 2017 роки збільшилась на 4159 тис. грн. і дорівнювала 25537 тис. грн..

Таблиця 2.6

Склад та структура оборотних активів в ТОВ ім. Б. Хмельницького

Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення, +,-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробничі запаси	7605	35,6	11222	48,0	11955	46,8	4350	11,2
Незавершене виробництво	2926	13,7	3874	16,6	4720	18,5	1794	4,8
Готова продукція	1405	6,6	2737	11,7	3637	14,2	2232	7,6
Поточні біологічні активи	1708	8,0	1731	7,4	1111	4,4	-597	-3,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2368	11,1	227	1,0	2137	8,4	-231	-2,7
інша поточна дебіторська заборгованість	4670	21,8	3276	14,0	1398	5,5	-3272	-16,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	513	2,4	124	0,5	434	1,7	-79	-0,7
Інші оборотні активи	186	0,9	197	0,8	145	0,6	-41	-0,3
Всього	21378	100,0	23388	100,0	25537	100,0	4159	x

Найбільш значні зміни щодо вартості спостерігаємо у виробничих запасах – + 4350 тис. грн. у 2017 році порівняно з 2015 роком, незавершеного виробництва – + 1794 тис. грн. та готової продукції – 2232 тис. грн..

- таким чином, на кінець звітної періоду вартість виробничих запасів підприємства становила 11955 тис. грн., незавершеного виробництва було на суму – 4720 тис. грн. та готової продукції – 3637 тис. грн..

- позитивним в господарській діяльності товариства є зменшення суми дебіторської заборгованості. Отже, протягом аналізованого періоду дебіторська заборгованість за реалізовані товари та надані послуги сягала 2137 тис грн., що на 231 тис. грн. менше, порівняно з базовим роком. Вартість іншої поточної заборгованості дорівнювала 1398 тис. грн., що на 3272 тис. грн. менше, ніж у 2015 році.

Таким чином, питома вага усіх видів дебіторської заборгованості у 2017 році становила майже 14 %, що на 26 % нижче порівняно з базовим роком.

В результаті позитивних змін у вартості виробничих засобів підприємства, суттєво покращились і показники їх забезпеченості та

ефективності використання (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Забезпеченість та ефективність використання виробничих засобів, тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 до 2015 р.	
				+/-	%
Фондозабезпеченість, тис. грн / га	10,1	14,5	22,9	12,8	у 2,3 рази
Фондоозброєність, тис. грн / ос.	414,9	597,3	1034,5	619,6	2,5 рази
Фондовіддача:					
- по доходу (виручці) від реалізації продукції	1,0	1,02	1,0	-	-
- по прибутку	0,4	0,6	0,4	-	-
Фондомісткість, грн:					
- по доходу (виручці) від реалізації продукції	1,0	0,98	1,0	-	-
- по прибутку	2,5	1,7	2,5	-	-
Фондооснащеність виробництва, тис. грн. / га	7,8	8,5	9,2	1,4	118,0
Вартісне співвідношення між основними та оборотними засобами	1,3	1,7	2,5	1,2	192,3
Коефіцієнт завантаженості	0,8	0,6	0,4	-0,4	50,0
Коефіцієнт оборотності	1,3	1,7	2,4	1,1	184,6
Тривалість обороту, днів	281	215	152	-129	54,1
Матеріаловіддача, грн	2,1	2,5	1,8	-0,3	85,7
Норма прибутку, %	23,9	38,2	30,8	6,9	-

Отже, одержані в результаті зроблених розрахунків, дають можливість зробити наступні висновки:

- Підприємство має високий рівень ефективності використання виробничих засобів. Так рівень забезпеченості основними засобами в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь протягом аналізованого періоду зріс більше як у 2 рази і дорівнював 22,9 тис. грн.. майже у 2,5 рази підвищився рівень озброєності основними засобами і становив 1034,5 тис. грн. у 2017 році.

- Ефективність використання основних засобів залишається майже незмінною. Так, фондівіддача за доходом, одержаним від реалізації продукції у звітному році сягала 1, що забезпечує в розрахунку на 1 затрачену гривню основних засобів 1 грн доходу. Відповідно

фондомісткість виробленої продукції також становить 1 грн.

- Досить позитивні результати маємо при використанні оборотного капіталу товариства.

- Коефіцієнт оборотності у 2017 році сягав 2,4, що забезпечило 152 дні тривалості одного обороту.

- В результаті позитивної зміни показників ефективності використання основних та оборотних засобів, норма прибутку за період з 2015 по 2017 роки також підвищилась (темп зміни становить майже 7 %) і дорівнювала 30,8 %.

Управління фінансовими ресурсами підприємств є одним з ключових чинників організації виробничо-господарської діяльності підприємства, одним з найважливіших факторів забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах, діяльність, що спрямована на оптимізацію фінансового механізму підприємства, координування фінансових операцій, забезпечення їх впорядкування та точного «балансування».

За своєю сутністю управління фінансовими ресурсами підприємств передбачає прийняття управлінських рішень в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. У зв'язку із цим наука управління фінансовими ресурсами повинна дозволити вдосконалити процес навчання шляхом розробки методів прийняття управлінських рішень в умовах існування зовнішніх протиріч.

Найважливішим завданням управління фінансовими ресурсами є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Їх формування здійснюється, зазвичай, за рахунок різних джерел: власного капіталу підприємства, позичених і залучених фінансових ресурсів.

Важливу роль у діяльності будь-якого підприємства відіграє фінансовий аналіз як процес дослідження фінансового стану та оцінки результатів діяльності підприємства, оскільки саме на основі даних,

отриманих у результаті його проведення, визначається стратегія розвитку підприємства, реальний стан його справ, досліджується можливість існування прихованих резервів, що дуже важливо при визначенні платоспроможності.

Визначимо та проаналізуємо ступінь фінансової незалежності, платоспроможності та ліквідності товариства в процесі здійснення господарської діяльності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості та платоспроможності
ТОВ ім. Б. Хмельницького 2015-2017 р.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р +/- 2015 р.
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,97	0,98	0,93	-0,04
Коефіцієнт забезпеченості боргів (фінансової залежності)	0,03	0,02	0,07	0,04
Коефіцієнт заборгованості	0,028	0,02	0,072	0,83
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,53	0,54	0,6	0,07
Коефіцієнт покриття	21,7	23,5	7,0	-14,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	12,0	14,7	3,9	8,1
Робочий капітал	49174	63405	88644	39470
Частка оборотних засобів в активах	42,1	36,9	28,8	-13,3
Поточні зобов'язання	3052	1730	4818	1766
Кредиторська заборгованість	-	517	4133	-4133
Дебіторська заборгованість	200	3503	35358	35158

Аналізуючи одержані результати, бачимо, що підприємство є платоспроможним і ліквідним. Але, протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії знизився на 4 % і на кінець звітної періоду сягав 93 %. Ступінь фінансової залежності відповідно підвищився і дорівнював 7 %. Рівень платоспроможності підприємства визначає і коефіцієнт маневрування, який показує, частку власних коштів товариства в мобільній (вільній) формі.

Незначне зниження рівня платоспроможності та незалежності підприємства відображається на зміні показників його ліквідності. Так загальна ліквідність у 2017 році сягала 7, що у 3 рази нижче, ніж у 2015 році. Рівень швидкої ліквідності також знизився і у звітному році становив 4.

Суттєве збільшення бачимо і суми поточних зобов'язань протягом аналізованого періоду (темп зміни сягає 58 % або 1766 тис. грн). на 4818 тис. грн. збільшився розмір кредиторської заборгованості і дорівнював 4133 тис. грн.. але варто зазначити, що станом на 1.01.2018 року товариство має дебіторської заборгованості усіх видів нба суму 35358 тис. грн., які можна використати на покриття суми кредиторських заборгованостей.

Результатами господарської діяльності є кількість одержаної продукції та сума прибутку, яку планує одержати підприємство в результаті її реалізації (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Статистичні дані кількості та видів одержаної продукції
ТОВ ім. Б. Хмельницького, 2017 р.

Показники	Значення
ОКПО	3730503
Назва підприємства	СТОВ ім.Богдана Хмельницького,
Адреса	Вінницька обл., Тростянецький р-н, с. Четвертинівка, вул. Гагаріна, буд.26
Телефон	380434326645; 380434322336
Дохід, одержаний від реалізації продукції, млн. грн	12,60
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	2,90
Зернові та зернобобові всього, тис. т	4,30
Пшениця, тис. т	2,40
Кукурудза на зерно, тис. т	0,50
Ячмінь, тис. т	0,50
Соняшник, тис. т	0,20
Ріпак озимий, тис. т	0,10
Цукрові буряки, тис. т	4,80
Картопля, тис. т	0,40
ВРХ, тис. гол.	0,40
Свині, тис. гол.	0,80
ВРХ молочного напрямку, тис. гол.	0,20
Молоко, тис. т	0,90
Бджолосім'ї, шт.	46,00
Мед, кг	486,00

Отже, в господарській діяльності сільськогосподарське товариство

використовує 2900 га земельних угідь. В результаті здійснення ефективної діяльності у 2017 році підприємством було одержано: 2400 т пшениці, 500 т кукурудзи на зерно, 500 т ячменю та 200 т. соняшнику. Урожайність цукрових буряків становила 4800 т.

Галузь тваринництва представлена на підприємстві такими провідними виробництвами як: молоко, м'ясо ВРХ та свиней, мед.

Таким чином, в цілому по підприємству, в результаті реалізації виробленої продукції було одержаного доходу на суму 12,6 млн. грн..

2.2. Склад, структура та забезпеченість підприємства персоналом

Під персоналом розуміється особовий склад підприємства (організації), що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників цього підприємства [упр перс].

Основними ознаками персоналу є:

1) наявність його трудових відносин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором (контрактом). Працюючі власники і співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони крім належної їм частини доходів отримують відповідну оплату за те, що беруть участь своєю особистою працею в діяльності організації;

2) володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією та ін), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а, отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників;

3) цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації [упр. пер].

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах,

характерна наявність осіб, груп, які, не будучи їх персоналом, входять в кадрове простір цих організацій, зацікавлено беручи участь в їх ефективному функціонуванні.

До них відносяться: акціонери, які не працюють в даній організації, рада директорів, який несе повну відповідальність за її діяльність і прийняття управлінських рішень, зовнішні керуючі й інші групи.

Структура і склад персоналу підприємства (організації) може бути статистичної та аналітичної. Статистична структура відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності, а також категорій і груп посад.

Проаналізуємо якісний склад та структуру персоналу ТОВ ім. Б. Хмельницького за такими основними ознаками як: вік, стать, стаж та досвід роботи (рис. 2.1-2.4)

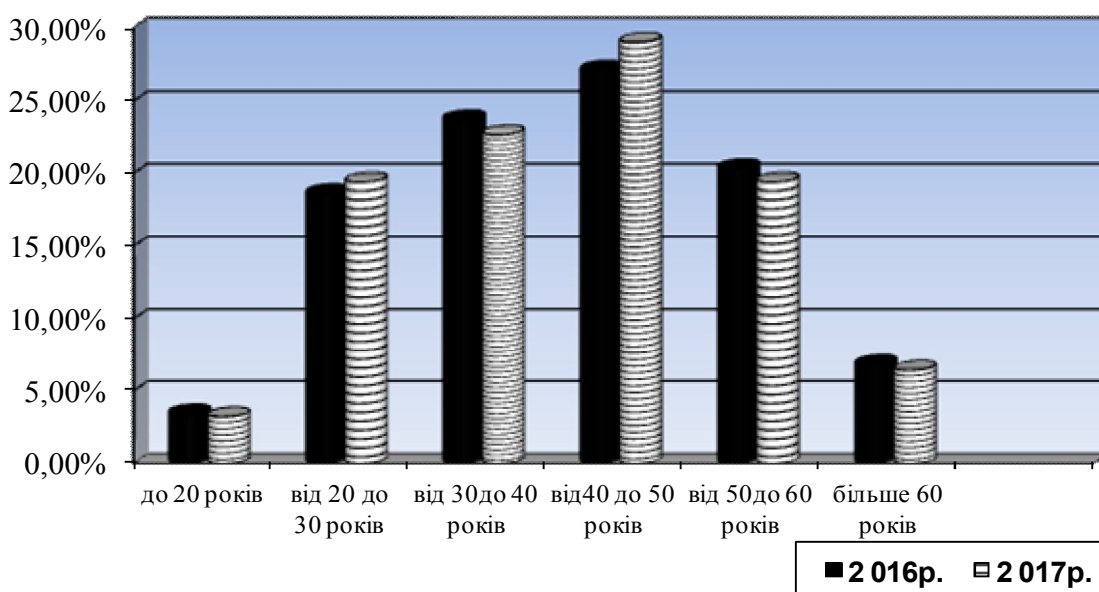


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ ім. Б. Хмельницького за віком, 2016-2017 рр.

Отже, рівень відповідності кваліфікації працівників становить майже 97 %.

Відповідно до одержаних розрахункових даних на малюнку 2.1., можна зробити наступні висновки:

- найбільшу частку в загальній структурі займають працівники віком від 40 до 50 років – близько 29 %;

- майже 23 % становлять працюючі вік яких становить 30-40 років;

- частка працівників молодого віку (до 30 років) становить майже 23 %, що сприятиме постійному оновлення кадрів, оскільки питома вага працюючих передпенсійного та пенсійного віку становить близько 26 %.

Оцінку якості персоналу підприємства здійснюють і за статтю, досліджуючи співвідношення чисельності чоловіків та жінок в колективі (рис. 2.2).

Як бачимо з малюнка, на кінець 2017 року питома вага чоловіків в загальній структурі становить 64,5 %, відповідно частка жінок дорівнює 35,5 %.

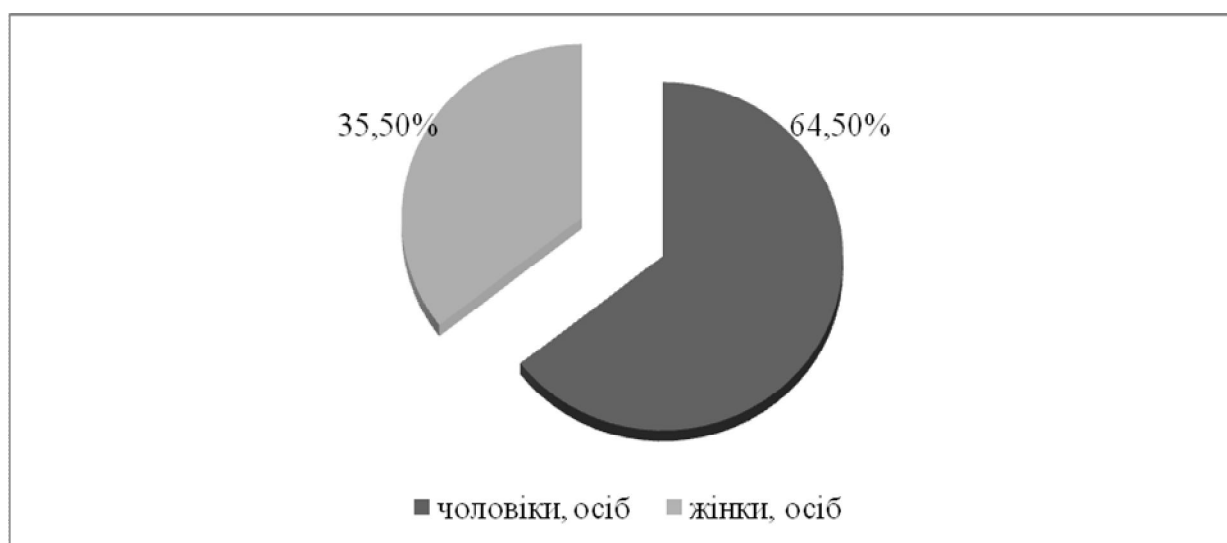


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ ім. Б. Хмельницького за статтю.

Таким чином, можна стверджувати, що співвідношення чисельності чоловіків і жінок колективі 2:1.

Необхідність підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві в сучасних умовах господарювання є практично безперервним

процесом, який може містити в собі як нові концепції, так і стандартні підходи.

Порядок організації формального професійного навчання працівників, вимоги щодо організації навчально-виробничого процесу безпосередньо на робочих місцях визначаються Положенням про професійне навчання працівників на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України (2001р.) [2], Положенням про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України (2006р.) [3].

У зв'язку набуттям чинності Закону України "Про професійний розвиток працівників" (2012р.) Головним завданням Закону є визначення правових, організаційних та методичних засад регулювання системи професійного розвитку працівників. Цим Законом визначено мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку працівників, повноваження й основні напрями діяльності роботодавців із зазначених питань. Зокрема, для забезпечення конкурентоспроможності працівників визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років. Ураховуючи важливість соціального партнерства у сфері професійного розвитку працівників, Законом "Про професійний розвиток працівників" передбачено участь професійних спілок, організацій роботодавців, інших громадських організацій у професійному навчанні та підтвердженні кваліфікації працівників, а також, що роботодавці можуть здійснювати формальне та неформальне професійне навчання працівників [про професійний розвиток працівників].

Питання кадрового забезпечення системи професійного навчання працівників відіграють важливу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (рис. 2.3).

За даними рисунка 2.3. можна стверджувати, що у 2017 році частка

працівників, які мають вищу освіту і займають посаду відповідно до отриманої спеціальності дорівнює 45 %, близько 52 % становлять працівники, рівень освіти яких є середньо-спеціальний, але вони мають відповідний суттєвий досвід та навички виконання робіт.

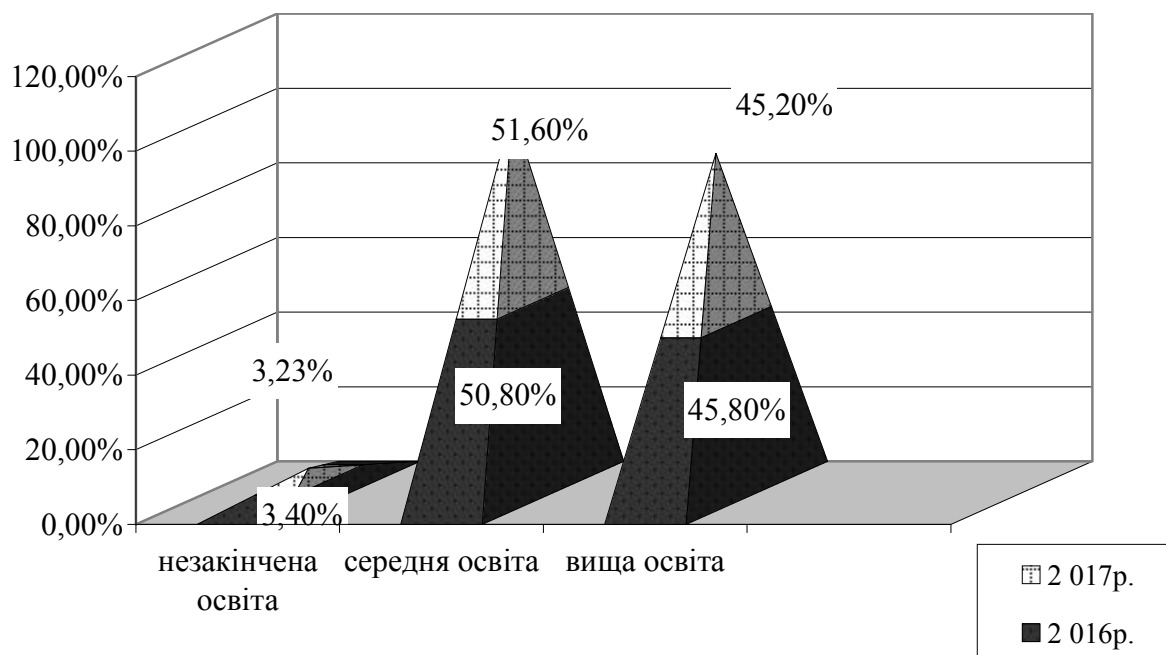


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ ім. Б. Хмельницького за освітою

Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств, доцільно виділити таку класифікаційну ознаку, як стаж та досвід роботи. Згідно загальноприйнятої класифікації розрізняють:

- за загальним стажем роботи: без стажу, від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років;
- за досвідом певної (сільськогосподарської) роботи: без досвіду, з досвідом від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років (рис. 2.3).

Аналізуючи дані малюнка, можна зробити наступні висновки:

- питома вага працівників з досвідом роботи від 10 до 15 років

становить 37 %;

- трохи більше 20 % займають працюючі стаж роботи яких 5-10 років та 25,2 % – становлять працюючі чий стаж коливається в межах від 15 до 20 років;

- близько 9 % становлять працівників, стаж яких не перевищує 5 років;

- лише майже 18 % становлять працівники, що мають значний досвід та стаж виконання певних видів робіт (стаж роботи більше 20 років).

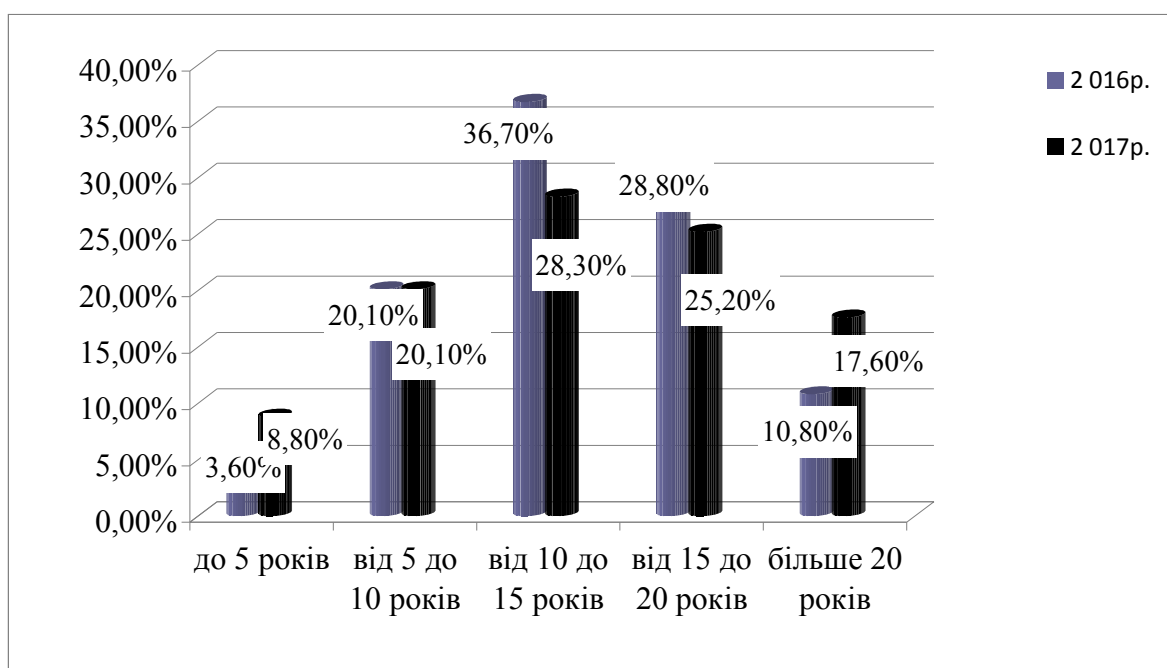


Рис. 2.4. Структура якісного складу персоналу

ТОВ ім. Б. Хмельницького» за стажем та досвідом роботи, 2016-2017 рр.

Отже, аналізоване підприємство має досить потужний склад висококваліфікованих працівників, які мають досвід, стаж роботи та освіти для забезпечення та ефективного виконання господарського процесу.

Збереження кваліфікованих кадрів дає можливість здійснювати ефективну роботу щодо їх підбору та відбору з метою забезпечення якісного складу персоналу та підвищення рівня його продуктивності праці.

2.3. Ефективність управління трудовими ресурсами в СТОВ ім. Б. Хмельницького

Однією з проблем, пов'язаних з реформуванням сучасної української економіки, є ефективне управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами підприємства – це комплексна система, елементами якої є основні напрямки, цілі, функції і методи кадрової роботи

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами на рівні підприємства сьогодні відносять:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Принципами побудови сучасної системи управління вважаються:

- ефективність підбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;
- просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Управління трудовими ресурсами організації містить у собі такі етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення винагороди: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, які необхідні для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.
8. Підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.
9. Управління просуванням по службі.
10. Удосконалювання організації праці.

Роботу з кадрами на підприємстві здійснюють усі лінійні керівники, а також деякі функціональні відділи: відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, відділ технічного навчання, керівники (директор, менеджери) [].

Результатами ефективної кадрової політики є: продуктивність праці, її оплата, зниження показників плинності кадрів, підвищення трудової активності, рівня трудової дисципліни та віддачі до праці.

На основі звітності підприємства з праці, проаналізуємо рух персоналу підприємства за період з 2015 по 2017 роки (таблиця 2.10).

Як бачимо з таблиці, показники, що характеризують рух персоналу на підприємстві суттєво не змінюються, що визначає деяку стабільність щодо використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.10

Аналіз показників руху в ТОВ ім. Б. Хмельницького

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. до 2015 рр., +/-
	2015	2016	2017	
Наявна чисельність працюючих, осіб	69	67	61	-8
Затрати праці, тис. люд.-год.	137,9	134,8	121,7	-16,2
Коефіцієнт залучення трудових ресурсів, %	96,0	95,7	96,2	-0,2
Коефіцієнт використання трудових ресурсів, днів	289	291	290	1
Показник трудової активності, год.	1998,6	2011,9	1995,1	-3,5
Коефіцієнт використання запасу праці	1,06	1,07	1,06	-
Коефіцієнт зростання	1,01	0,97	0,91	-0,1
Коефіцієнт найму	0,03	0,01	0,01	-0,2
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,03	0,09	-0,06
Рівень трудової дисципліни, %	7,7	6,5	7,8	-0,1
Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт, %	96,4	95,2	98,8	2,4

Чисельність працівників протягом аналізованого періоду зменшилась на 8 осіб і дорівнювала 61 особу. Відповідно затрати праці становили на кінець звітнього періоду близько 122 тис. люд.-год.

Ступінь залучення трудових ресурсів до виробної діяльності у 2017 році сягала 96,2 %, що забезпечило 290 днів ефективного їх використання. Трудова активність протягом аналізованого періоду майже не змінилась і дорівнювала 1995,1 год. Дані результати дещо відхиляються від встановлених нормативів.

Щодо показників руху персоналу варто зазначити, що в результаті зменшення чисельності працівників, рівень зростання становив на кінець звітнього періоду 91 % (зниження – 9,0%), рівень найму сягав лише 1 %, оскільки 9 % – дорівнював ступінь вибуття.

Звільнення персоналу відбулося з різних причин, основна з яких – низький рівень заробітної плати та вихід на пенсію.

Змінити ситуацію можливо, шляхом перегляду системи оплати праці на

підприємстві та запровадження іншої системи мотивації і стимулювання праці з метою залучення молодих спеціалістів. Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність [3, с. 87].

Отже, ефективне управління розвитком персоналу є основним фактором майбутнього успіху підприємства.

У сучасних умовах для підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах використовуються такі методи:

- грамотний підбір кадрів;
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільної зайнятості;
- висока організація робочих місць;
- раціональне планування робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури і створення затишного психологічного мікроклімату.

Економічна ефективність в галузі управління персоналом досягається при використанні персоналу для досягнення цілей підприємства.

Оцінка ефективності роботи персоналу здійснюється за показниками, які відображають результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунку на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, якості праці персоналу.

При цьому показники результативності можна розглядати як складову

фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ ім. Б. Хмельницького, визначимо та проаналізуємо рівень продуктивності та оплати праці персоналу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз продуктивності та оплати праці в ТОВ ім. Б.Хмельницького

Показники	Роки			Відхилення, ± 2017 р. до 2015 р.
	2015	2016	2017	
Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	27562	40685	60321	32759
Фонд оплати праці, тис. грн.	2482	3364	3972	1490
Річна продуктивність праці, грн.	399449,3	607238,8	988868,8	589419,5
Погодинна продуктивність праці, грн.	199,7	301,4	494,4	294,7
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	3087,1	4184,1	5426,2	2339,1
Оплата праці 1 люд.-год., грн.	18,0	25,0	32,6	14,6
Індекс оплати праці				
• середньомісячної	1	1,36	1,76	0,76
• погодинної	1	1,39	1,83	0,83
Індекс продуктивності праці				
- річної	1	1,52	2,47	1,47
- погодинної	1	1,51	2,48	1,48
Коефіцієнт співвідношення продуктивності праці та її оплати	1	1,09	1,36	0,36

Отже, одержані результати дають можливість зробити наступні висновки:

- показники продуктивності та ефективності праці персоналу на підприємстві мають позитивну тенденцію зміни;

- річна продуктивність праці у 2017 році дорівнювала 988,7 тис. грн. в розрахунку на 1 працюючого, що у 2,5 рази більше, ніж у 2015 році. Відповідно, погодинна продуктивність також підвищилась і становила 494,4

грн в розрахунку на 1 затрачену люд.-год.

- позитивні зміни бачимо і підвищенні рівня заробітної плати. Так, протягом аналізованого періоду оплата праці зросла на 76 % і дорівнювала 5426 грн. майже на 83 % підвищилась оплата 1 люд-год і сягала майже 33 грн.

- прогресивне зростання показників ефективності використання персоналу на підприємстві зумовило дотримання закономірного співвідношення продуктивності праці та її оплати;

- таким чином, у 2017 році продуктивність праці зросла на 36 % швидше, ніж середньомісячна заробітна плата працівника..

Отже, сучасні умови вимагають постійної роботи над удосконаленням системи управління трудовими ресурсами, щоб постійно досягати високих результатів.

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами можемо віднести такі (рис.2.5).

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому трудові ресурси виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Англійський професор С. Ліз відзначає сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом [2]:

- зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції й оплати праці працівників. Через високу оплату праці в розвинених країнах Європи та Америки продукція багатьох західних фірм стала не конкурентоздатною порівняно з країнами східно-південної Азії. Як вихід пропонується розділити персонал на дві групи: висококваліфікованих постійних працівників з соціальною гарантіями і високою оплатою праці

(«ядро») і малокваліфікованих сезонних працівників без соціальних гарантій і низькою оплатою праці («периферію»). Проте ця модель підходить не для всіх підприємств;



Рис.2.5. Система головних завдань управління трудовими ресурсами підприємств

- працівники - це ресурс, який необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокової переваги на ринку являється знання здібностей своїх працівників і максимізація їх винахідливості, мотивації і людських відносин, а не «копіювання» досвіду інших компаній. Передовими підприємствами у цій сфері є «IBM», «Hewlett – Packard»;

- нерозривний зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління

персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру (каскадна модель Чандлера) і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку (модель Портера і Фомбрука);

- розвиток організаційної культури: загальні цілі, колективні цінності, харизматичні лідери, жорсткі позиції на ринку, контроль працівників за допомогою соціальних заходів. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній - ключ до успіху;

- «японізація» методів управління персоналом. Широко розповсюдилася після успіху крупних японських компаній («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan»). Досягається за рахунок мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі тощо [Травин].

Ефективність управління персоналом слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності управління персоналом (економічний, організаційний та соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи [Травин].

Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу

поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності управління персоналом [романишин].

Однією з умов ефективного управління трудовими ресурсами є аналіз праці, на підставі якого визначають конкретні роботи, виконувані на окремих робочих місцях, добирають і відбирають працівників, встановлюють системи, форми і розміри оплати праці тощо. Основна мета аналізу праці – така її організація, щоб вона не потребувала надмірних фізичних, психологічних зусиль, була якісно багатою й ефективною, приносила працівникам задоволення і сприяла розвитку їх особистостей та виробничої кваліфікації [качан].

Створення умов для високоефективної праці вимагає відповідного організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці. Робочі місця повинні відповідати інформаційним, економічним, ергономічним, гігієнічним, естетичним, технічним та організаційним вимогам.

Отже, трудові ресурси є одним із найважливіших чинників, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Для того, щоб досягти більш ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах необхідно: залучати персонал до рішення усіх питань щодо функціонування підприємства (робітники повинні усвідомити всі реальні проблеми, з якими зіштовхується організація); варто знаходити свіжі і ефективні підходи для поліпшення функціонування організації (вивчення постанов і проблем гуманізації праці, планування кар'єри і розвитку, системи оплати і прибутків, запровадження гнучкого робочого графіку).

Необхідно розробляти стратегії управління персоналом з урахуванням світового досвіду. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Удосконалення системи управління трудовими ресурсам в сільськогосподарських підприємствах

Емпіричну базу дослідження склали дані державної статистичної звітності, матеріали досліджень зазначених раніше авторів, аналітичні дані, зібрані в процесі дослідження по об'єктах, що вивчалися, виміри параметрів і характеристик персоналу об'єкту дослідження, використання його трудового потенціалу, внутрішня нормативна база підприємства.

Становлення й розвиток підприємництва залежить від наявності необхідних ресурсів (потенціалу). Серед виробничого потенціалу особливе місце займають кадри. В умовах багатукладності народного господарства, здійснення ефективного управління персоналом є актуальним напрямком діяльності.

Процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться відповідно зі здійснюваною стратегією. Для цього найвище керівництво повинно привести характер та направленість діяльності функціональних підрозділів у відповідність до задач реалізації стратегії. Найважливішою умовою ефективного використання ресурсів та, відповідно, ефективного здійснення стратегії є їх правильний розподіл у часі. Оскільки зовнішнє середовище динамічне та можливості, на які зорієнтована стратегія, не вічні, то відсутність необхідних ресурсів в потрібний момент, може привести до того, що підприємство зазнає краху з реалізацією своєї стратегії, навіть якщо вона була дуже гарно розроблена [5].

Для ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, спираючись на традиційні методи управління, необхідно використовувати

інновації, тобто нові, вдосконалені та нетрадиційні підходи в управлінській діяльності.

Управління трудовими ресурсами, спрямовані на забезпечення нормальних умов праці та створення конструктивних взаємин між менеджерами та найманими працівниками. Всі функції управління трудовими ресурсами на сільськогосподарських підприємствах повинні бути тісно взаємопов'язані і в сукупності становити єдиний процес управління трудовими ресурсами, метою якого є більш ефективна, інноваційно-орієнтована трудова діяльність персоналу.

При цьому основою розвитку управління трудовими ресурсами на підприємстві, є цілеспрямована діяльність по впровадженню нових, більш ефективних методів трудового управління. Управління трудовими ресурсами на рівні підприємства передбачає ряд наступних основних завдань: визначення потреби підприємства у робітниках різних спеціальностей та кваліфікації; аналіз ринку праці і управління зайнятістю; відбір і адаптація персоналу; планування кар'єри співробітників того чи іншого підприємства, їх професійного та адміністративного зростання; забезпечення раціональних умов праці, у тому числі сприятливої для людини соціально-психологічної атмосфери; організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп; розробка систем мотивації ефективної діяльності; обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці; організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності; участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників; рішення етичних проблем праці; управління конфліктами; профілактика девіантної поведінки [8].

Після реформування сільськогосподарських підприємств в Україні відбулися процеси децентралізації управління підприємствами та їх самостійний розвиток. Це вимагає від керівників підприємств необхідність

приймати самостійні рішення в умовах гострої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг. Для досягнення конкурентних переваг слід розглядати особу працівників будь-якого підприємства, як найважливіший фактор виробництва і ресурс, який обумовлює зростання вимог до кваліфікації, мотивації, організації праці і т.д. У таких умовах трудовий потенціал стає однією з головних ланок в системі управління підприємством. За останні роки швидкими темпами, особливо в господарствах з високим та середнім рівнем розвитку, змінюється рівень техніко-технологічного забезпечення який потребує виважених та науково-обґрунтованих рішень від висококваліфікованих фахівців з високим рівнем теоретичних знань та практичних навичок. Структурні зміни в організації виробництва також потребують фахівців з глибокими знаннями організації виробництва, ринкових відносин – спеціалістів з менеджменту та маркетингу.

Вітчизняні науковці мають багато різних точок зору щодо тлумачення економічної категорії «трудовий потенціал підприємства».

Часто визначення сутності цього поняття іноді має суперечливий характер, тому нам необхідно визначити сутність трудового потенціалу підприємства та дослідити теоретичні аспекти його управління.

За останні десятиліття інтерес до питань організації праці на виробництві істотно зріс. Даній проблематиці присвятили свої наукові праці багато авторів, з яких найбільшу популярність завоювали роботи Беккера Г.С., Мінсера Я.В., Шульца Т.Р. (досягнення Шульца Т.Р. були відмічені Нобелівською премією в 1979р., Беккера Г.С. в 1992 р.).

Усі автори з різних позицій розкривають поняття «трудовий потенціал», але, на нашу думку, більш точне визначення дає Л.І.Михайлова, яка вважає, що трудовий потенціал – це головний ресурс підприємства, оскільки на сучасному етапі розвитку економіки головними ресурсами є саме людина та її інтелект може створюватись нова, конкурентоздатна продукція. Тільки завдяки професіоналізму, компетентності, творчому підходу й інноваційному мисленню робітників – підприємства зможуть підвищити

прибуток, налагодити виробництво, виробляти конкурентоздатну продукцію тощо [14].

Трудовий потенціал, як сукупність можливостей працівників підприємства активно чи пасивно бере участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів (рис. 1.) [4].

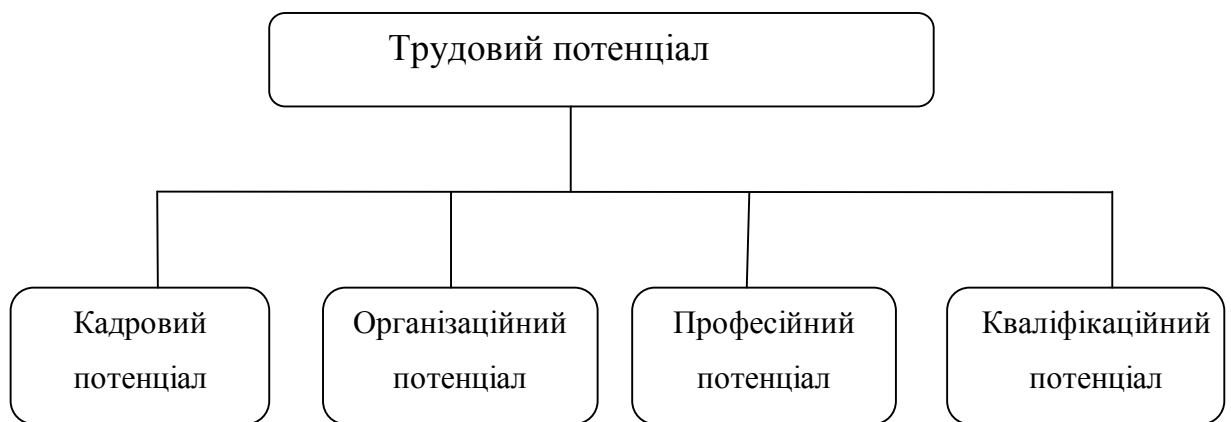


Рис.3.1. Структура трудового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал містить:

- всі необхідні знання, уміння і навички, які формують професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Професійний потенціал. Змінюється в залежності від росту рівня НТП, що породжує нові професії, ускладнені і наповнені вищого функціонального змісту трудових операцій. та ліквідує непотрібні для нового рівня професії. Система вимог до трудового потенціалу, реалізована через набір робочих місць.

Кваліфікаційний потенціал. Змінюється в залежності від якісних змін в трудовому потенціалі (покращення умінь, розширення рівня знань,

поглиблення навичок) і відображає зміни в штатному розкладі.

Організаційний потенціал. Визначає рівень ефективності функціонування трудового колективу, як в цілому так і окремого працівника, що впливає на ефективне використання трудового потенціалу, тому що сама можливість дисбалансу в системі «трудова потенціал організації – трудова потенціал працівника – робоче місце» закладена у використовуваних на практиці принципах прийняття управлінських рішень.

Така структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними, базується на мобільності та гнучкості, здатності до швидкої перебудови та дозволяє розглядати його як параметр, що зумовлюється безупинними змінами в складі самих працівників і в технологічному способі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного та інтенсивного зростання трудового потенціалу.

Управління трудовим потенціалом – це ряд взаємозалежних заходів, що забезпечують направляючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників, і орієнтованих на інтенсивні фактори використання робочої сили.

Управління трудовим потенціалом підприємства покликане забезпечити зайнятість працівників і ефективне використання їхніх можливостей шляхом регулювання бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства, здійснення планомірного формування структури робочих місць і організації підготовки кадрів, виходячи з науково-обґрунтованих співвідношень між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу.

Трудова потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал. Згідно з міркуваннями цих авторів, щодо природи та механізму реалізації трудового потенціалу підприємства, розмір трудового потенціалу підприємства в основному визначається сумою витрат на

промислово-виробничий персонал. Тобто, найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці [6].

З методологічної точки зору виділяють два підходи до управління трудовим потенціалом:

перший наголошує на рівновазі системи, коли джерело розвитку виявляється поза системою, а сам трудовий потенціал розглядається як незмінний;

другий підхід передбачає одночасну наявність в системі та поза нею різноякісних елементів, співіснування і боротьба між якими є основою динамізму трудового потенціалу.

Такий підхід найбільшою мірою відповідає вимогам сучасного етапу розвитку виробництва, дозволяє розглядати трудовий потенціал не статично, з врахуванням змін, сформованих як позитивними, так і негативними тенденціями його розвитку.

Управління трудовими ресурсами – цілеспрямований вплив, що надає вплив на підбір і розстановку, навчання і оцінювання діяльності, рух кадрів підприємства. Підбір, управління персоналом має виключне значення для досягнення поставлених перед підприємством завдань [5].

У багатьох централізованих організаціях більшість стратегічних і оперативних рішень приймає вище керівництво, що приводить до необхідності їх узгодження і схвалення на різних рівнях управління. В остаточному підсумку процес прийняття рішень розтягується у часі, що не завжди раціонально, тому що організація найчастіше не може вчасно відреагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зовсім інша ситуація характерна для децентралізованих організацій, у яких менеджери мають можливість самостійно приймати рішення в рамках наданих їм повноважень. Тому для своєчасного виконання робіт, що стосуються реалізованої стратегії, вище керівництво повинно визначати обсяг влади менеджерів кожної організаційної одиниці [13].

Ефективність організаційної структури може бути підвищена за рахунок того, що найбільш тісно пов'язані організаційні одиниці будуть підзвітні тому самому менеджеру, що одержує можливість координувати їхню діяльність, розвивати процеси інтеграції і кооперації. Реалізувати такий підхід до управління взаємозалежними організаційними одиницями підприємство може, використовуючи міжфункціональні і координаційні команди, систему взаємної звітності, неформальну мережу організаційних зв'язків, кооперацію між різними відділами і службами підприємства.

В останнє десятиліття в західному менеджменті спостерігається тенденція до зменшення кількості рівнів управління, яка спрощує організаційну структуру і розширює спектр повноважень співробітників. Для цього процесу щодо стратегічного управління характерні такі принципи:

- повноваження прийняття рішень передаються тим менеджерам, що не тільки очолюють процес розробки стратегій на рівні окремої організаційної одиниці, але й керують процесом її реалізації;

- співробітники, які не займають керівних посад, повинні мати право обговорювати і вирішувати питання, що стосуються їхньої роботи.

Ці та деякі інші проблеми ставлять перед керівниками питання про вдосконалення системи управління трудовим потенціалом.

З огляду на ці проблеми, можна порекомендувати наступні шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу:

- створення саморегульованих робочих груп в межах колективу;
- розробка довгострокових програм розвитку трудового потенціалу підприємства;
- широке залучення співробітників до процесів керівництва та прийняття рішень, їх навчання цьому;
- впровадження пропозицій співробітників;
- впровадження залежності оплати від рівня продуктивності;
- використання практики наставництва;
- широкий обмін інформацією між співробітниками;

- чіткі, детально розроблені процедури відбору та прийому працівників.

Впровадження цих принципів дозволить підприємству краще використовувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників, що сприятиме підвищенню його продуктивності та якості виробленої продукції.

Отже, як складне структурне соціально-економічне утворення, трудовий потенціал організації містить такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний. Цей поділ має умовний, а не абсолютний характер і призначений чіткіше визначити ступінь цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу факторів, що формує кожен зі складових трудового потенціалу організації.

Структура трудового потенціалу організації являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Управління трудовим потенціалом підприємств характеризується високою складністю через різну направленість своїх компонентів.

У сучасних умовах, коли економіка країни все більше стала орієнтуватися на особистість (працівника підприємства), практичні основи управління стали набувати все більшого значення для ефективної економічної діяльності підприємства.

3.2. Шляхи і резерви підвищення продуктивності праці в сільському господарстві

Ставлення сільськогосподарських працівників до роботи істотно залежить від сформованих між ними та власниками підприємств соціально-трудова відносин. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України власники більшості реструктуризованих підприємств намагаються сформувати соціально-трудова відносини переважно на свою

користь. Це пов'язано з наданням значних прав і ухиленням від виконання обов'язків уповноваженими представниками господарського товариства в процесі укладення колективних і трудових договорів із найманими працівниками. Як наслідок, виникають непорозуміння між суб'єктами даних правових відносин, що негативно впливає на трудову мотивацію підлеглих і рентабельність відповідних господарюючих суб'єктів. Тому актуальним питанням є розробка дієвого механізму щодо удосконалення регулювання соціально-трудових відносин між власниками та працівниками реструктуризованих сільськогосподарських підприємств [діесперов].

У розрізі цієї проблеми ми розглянемо наступні питання, які можливо є актуальними і для інших секторів економіки:

1. Удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин.
2. Оплата праці сільськогосподарських робітників.
3. Удосконалення державної політики соціального розвитку села

На наш погляд, з метою наближення до рівноваги між попитом і пропозицією ринку праці, підвищення рівня зайнятості в даній галузі, формування позитивного ставлення до роботи спеціалістів реструктуризованих сільськогосподарських підприємств і досягнення економічної стабільності необхідно забезпечити умови для плідної співпраці між роботодавцями, найманими працівниками та профспілковими організаціями [збарський].

Для захисту прав звичайних працівників необхідно розробити на демократичних засадах механізм участі кожного підлеглого в розподілі коштів на виплату соціальних та інших обов'язкових пільг, додаткове матеріальне стимулювання, забезпечення належних умов праці й спецодягом. Тобто максимальне наближення підлеглих до участі в розподілі фінансових ресурсів підприємства та надання права об'єктивно оцінити соціально-економічні можливості господарського товариства сприятиме уникненню багатьох конфліктів між власником і трудовим колективом

[клокар].

Таким чином, у результаті критичного аналізу основних складових механізму удосконалення регулювання соціально-трудових відносин у реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах, нами встановлено, що найвагомим інструментом впливу на їх формування є чинне законодавство України. Тому коригувати дані відносини слід розробкою раціональних програм на загальнодержавному, галузевому, регіональному та місцевому рівнях (адаптовані до сучасних умов розвитку аграрного сектору економіки колективні угоди й договори) [прокопенко]. Також важлива запропонована нами протекціоністська політика для захисту інтересів всіх категорій спеціалістів (керівники, їх заступники, працівники та ін.) як основа в побудові взаємовигідних соціально-трудових відносин між власниками й найманими працівниками.

Досягнутий рівень оплати праці є важливим показником соціально-економічного стану аграрного виробництва. При низькій оплаті праці відбувається процес гальмування темпів економічного зростання, оскільки обмежується як обсяг споживання, так і деформується його структура. На мікрорівні проблему можна розв'язати, запровадивши економічний механізм, що стимулюватиме безпосередніх товаровиробників до впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зменшення матеріало- та енергомісткості аграрної продукції [клокар]. Саме зменшення матеріальних витрат може бути джерелом зростання оплати праці як в абсолютному, так і відносному вимірах. Резервів для такої трансформації у сільському господарстві України нагромадилося чимало. Варто порівняти лише показник частки заробітної плати в структурі собівартості, який у 2002 році становив лише 14,1%, тобто знизився порівняно з 1990 роком більш ніж у 2 рази.

Головна ідея полягає на поширенні ринкових відносин на діяльність первинних виробничих підрозділів підприємства. Колектив первинного виробничого підрозділу купує у сільськогосподарського підприємства за

сталими планово-обліковими цінами всі види виробничих ресурсів, сплачує вартість амортизаційних відрахувань та одержує аванс заробітної плати у вигляді відрядної оплати за виконані роботи чи одержану продукцію. Вироблену продукцію підрозділ реалізує сільгосп підприємству за розрахунковими цінами. До складу ціни, крім матеріальних затрат та акордного фонду заробітної плати, входять також нормативний прибуток, розмір якого визначається за сталим коефіцієнтом від заробітної плати. Визначаючи розмір цього коефіцієнта, виходимо з того, що оптимальний рівень оприбуткування доходів, як свідчить практика країн з ринковою економікою, становить близько 30%. Розрахункові ціни диференціюються залежно від строків надходження продукції та її якісних характеристик [дієсперов].

За даними Держкомстату України нині в сільській місцевості проживає більш ніж 14,9 млн громадян, з них безробітних та само зайнятих – 2 млн. осіб (офіційно зареєстровано близько 580 тис. осіб). Парадокс ще й в тому, що одержуючи орендну плату за здані паї та субсидію по безробіттю, селянин у більшості випадків не хоче працювати. Тому сьогодні стає очевидним: бюджетні кошти, направлені на виплату субсидій по безробіттю, доцільно переадресувати безпосередньо на створення на селі нових робочих місць.

У країнах з розвиненою економікою вказана проблема, крім прямих субсидій та дотацій, вирішується і завдяки диверсифікації видів діяльності, розробки і здійсненні програм стимулювання малих форм господарювання у сільській місцевості. Вільною нішою для малого підприємництва на селі залишається, зокрема, сфера соціальних послуг, сервісне обслуговування виробничих процесів, надання консультаційних послуг, навчання широких верств населення основ підприємницької діяльності тощо [збарський].

Тож, основними напрямками діяльності органів виконавчої влади повинні бути:

1. Створення сприятливих умов розвитку приватної ініціативи та

підприємництва у сільській місцевості, як основного механізму підвищення рівня життя сільського населення,

2. Створення умов для реалізації сільськими територіальними громадами повноважень з розв'язання проблем соціально-економічного розвитку населених пунктів,

3 Розробка механізму підтримки соціально-економічного розвитку села, підвищення стандарту життя у сільській місцевості.

На наш погляд, хоча б часткове вирішення цих проблем дозволить підвищити і престижність праці на селі, а отже і заохотити молодь, покращити умови та оплату праці, що в сукупності стане перешкодою вимирання українського села.

Сучасна ситуація у сфері управління трудовими ресурсами в країні є результатом існування проблем та суперечностей, які тривалий час не вирішувались та продовжують загострюватися.

Короткострокова орієнтованість економічної діяльності, відсутність крупних довгострокових проектів при недостатньому інвестуванні виробничої сфери, відтак – старіння виробничої бази. У головних галузях економіки основні фонди зазнали не тільки морального, але й суттєвого фізичного зношення. На деяких підприємствах ступінь зношеності досяг 80 % і практично унеможлиблює їхню конкурентоспроможність [качан].

Низька якість робочих місць, що має негативний вплив на функціонування ринку праці, а також управління трудовими ресурсами призводить до зниження продуктивності праці, втрати кадрових ресурсів у зв'язку з виробничим травматизмом та професійними захворюваннями, високої плинності кадрів на роботах, що пов'язані з важкими умовами праці.

Взагалі, на даний час, велика кількість підприємств потребують значної частини робочої сили. Наприклад, підприємствам с/г у 2015 р. необхідно 2,2 тис осіб, підприємствам добувної, переробної промисловості - 14, 7 тис осіб, будівництво 3, 2 тис осіб, фінансова діяльність - 3, 6 тис осіб, державне управління - 11,2 тис осіб [сайт ukrstat].

На сучасному етапі тема праці та заробітної плати для персоналу є досить актуальна, тому що оплата праці, як найважливіший засіб стимулювання росту її виробництва, покращення якості продукції, підвищення ефективності виробництва та зміцнення дисципліни, а також відрахування від заробітної плати є вагомою статтею доходів бюджету.

Вивчення літературних даних показує, що єдиний підхід і єдина методика аналізу ефективності використання трудових ресурсів на даний момент потребують удосконалення, особливо з урахуванням роботи підприємства в сучасних ринкових умовах.

На даний час, велика кількість підприємств застосовують HRM-системи. Саме вони призначені для управління персоналом, але їх функціональність ширша, ніж у систем автоматизації кадрових операцій [качан].

Отже, необхідно розробляти стратегії управління трудовими ресурсами з урахуванням не тільки світового досвіду, а й особливостей фірми, застосовуючи HRM-системи. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

3.3. Сучасні проблеми поліпшення умов праці

Охорона праці – це система правових у соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я працездатності людини в процесі праці.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працівників відповідно до результатів виробничої діяльності підприємства і, повної відповідальності власника за

створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програм з цих питань та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень, в галузі науки і техніки та охорони навколишнього середовища;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

- встановлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форм власності і видів їх діяльності;

- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці;

- здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

- забезпечення координації діяльності державних органів, установ, організацій та громадських об'єднань, що вирішують різні проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між власниками та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;

- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці, використання світового досвіду організацій роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці.

До прийняття Закону України «Про охорону праці» матеріальне забезпечення потерпілих на виробництві було обмежено виплатами по листках непрацездатності, втраченого заробітку, а також пенсій по інвалідності та у разі втрати годувальника. Закон значно підняв ціну життя людини добавились виплати одноразової допомоги, а також виплати

відшкодування шкоди без урахування одержаних потерпілими пенсій та інших доходів.

Зазначені доповнення збільшили розмір отримуваних потерпілими виплат в сотні разів, що свідчить про соціальну направленість розвитку нашої держави. На деяких підприємствах, де умови праці особливо незадовільні, наприклад у Центральному районі Донбасу, виплати досягають 70% фонду заробітної плати і дедалі збільшуються.

За даними Всесвітньої Організації Охорони здоров'я (ВОЗ) смертність від нещасних випадків у даний час займає третє місце після серцево-судинних і онкологічних захворювань.

Причиною смертності працездатних людей молодого і середнього віку переважно є нещасні випадки. По статистичним даної, найбільш розповсюдженою причиною смерті серед чоловіків у віці від 15 до 36 років є нещасні випадки.

У США від нещасних випадків щодня гине більш 55 чоловік і більш 8,5 тисяч стають інвалідами. У Німеччині кожні 13 секунд відбувається, нещасний випадок, кожної 3 хвилини одна людина стає інвалідом, кожні 2,5 години відбувається нещасний випадок зі смертельним результатом. Загальний збиток народному господарству, за даними Федерального відомства по охороні праці і дослідженню нещасних випадків, складає в рік більш 30 млрд. євро.

Щорічно у світі нещасні випадки відбуваються більш ніж з 10 млн. людей, причому більш 600 тис. чоловік гине.

Статистика нещасних випадків свідчить, що 15-20 років тому в Україні на виробництві щорічно гинуло близько 4 тис чоловік, що в 1,5 рази більше, ніж у даний час.

Але і сьогодні щорічно на виробництві України травмується близько 120 тис. чоловік, із яких 2,5 тисячі гине, більш 10 тисяч чоловік одержують профзахворювання.

Можна з упевненістю вважати, що проблема зниження травматизму

при будь-яких видах предметної діяльності людей є актуальною у світовому масштабі.

Теперішній стан економіки держави не дозволяє в повному обсязі здійснювати відшкодування шкоди потерпілим. Особливо це спостерігається на підприємствах галузей важкої промисловості, таких як вугільна, гірничорудна, металургійна та інші, де умови праці на робочих місцях останнім часом значно погіршилися. Тільки по вугільній галузі промисловості заборгованість досягає 19 трлн. крб., а по деяких шахтах виплата одноразової допомоги не проводиться з травня 1995 року.

Зайнято майже 22 тис. неповнолітніх та жінок на заборонених для них роботах. Близько 800 тис. машин, механізмів, транспортних засобів експлуатуються, не відповідаючи вимогам безпеки і гігієни праці, а понад 40 тис. виробничих будівель і споруд є аварійними.

Аналіз факторів, які призводять до професійних захворювань, свідчить, що найбільша небезпека від впливу фізичних факторів (вібрація і шум) - 32%; забруднення повітря пилом та іншими шкідливостями - 22; біологічних факторів - 11,7; від не ергономічності обладнання - 11,2 %.

На жаль, у галузях харчової промисловості перелічені фактори превалюють. На виробництві, в системі Держхарчопрому, травмується 400-600 працівників, з них 25-30 із смертельним наслідком.

Матеріальні збитки в результаті нещасних випадків в середньому за рік становлять 2100-2200 тис. грн. Через травми потерпілих за рік втрачається 19000-20000 людино-днів робочого часу. Кількість потерпілих на 1000 чоловік працюючих (коефіцієнт Кч) становить 1,7-2,0. Коефіцієнт важкості травматизму $K_v = 32-36$.

Більшість нещасних випадків трапляються через незадовільну організацію виконання робіт - 15-16% ; порушення трудової і виробничої дисципліни - 11-12%; порушення технологічного процесу - 10%; недоліки в навчанні безпечним методам праці 8-9%; незадовільне утримання і недоліки в організації робочих місць 6-7%; порушення вимог безпеки при експлуатації

транспортних засобів та незастосування засобів індивідуального захисту - 4-5%; незадовільний технічний стан будинків, споруд, територій - близько 4% тощо.

Політику в галузі охорони праці можна представити як діяльність, пов'язану з відносинами між керівником (власником) підприємства (виробництва) і працівником, ядром якої є ствердження і підтримка умов безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на рівні, що забезпечує збереження здоров'я і працездатності працівника. Свій вираз ця політика знайшла в Законі «Про охорону праці», де досить чітко і докладно сформульовані її принципи. А через принципи можна визначити і мету політики. І це дуже важливо. Мета політики у сфері охорони праці на поточному етапі розвитку -- це боротьба за зниження виробничого травматизму шляхом попередження нещасних випадків та інших ушкоджень здоров'я, що виникають у процесі роботи, і зведення до мінімуму причин небезпек, властивих виробничому середовищу.

Політика в галузі охорони праці повинна бути незмінною основою всієї працезохоронної діяльності на підприємстві. Основними елементами політики у галузі охорони праці будь-якого виробництва, великого чи малого, можуть бути:

- пріоритетність безпеки і гігієни праці, здоров'я працівників і демонстрація керівництвом підприємства як на словах, так і на ділі своєї прихильності до цих пріоритетів;

- неприпустимість усунення недоліків у виробництві за рахунок зниження рівня безпеки праці;

- творчий підхід до питань охорони праці, схвалення будь-яких розумних ініціатив, реалізація яких знижує можливості виникнення нещасних випадків і профзахворювань, зводить до мінімуму причини небезпек, властивих виробничому середовищу;

- позитивне сприйняття будь-яких зусиль й ініціатив щодо забезпечення безпеки праці усіма працівниками підприємства, у т.ч. і

керівництвом, навіть якщо вони не знайшли реалізації;

- відповідність роботи з охорони праці вимогам законодавства держави.

Можуть бути й інші елементи. Не виключено, що хтось може і не погодитися з цими міркуваннями. Але якщо це й так, то це вже свідчить формальне існування політики у галузі охорони праці саме по собі не приведе до підвищення рівня безпеки і зниження травматизму. Усе буде залежати від того, яке значення надаватиметься цій політиці, хоча б у контексті викладених вище елементів, з боку керівництва підприємства і, особливо, його керівника. Інакше кажучи, політика забезпечення безпеки праці може або вважатися важливою, або ні, залежно від того, чи бачить працівник, що керівництво підтримує цю політику на практиці чи навпаки.

В основі дій з управління (чи в основі механізму) повинен бути контроль, або перевірка стану охорони праці як єдиний спосіб одержання достовірної інформації про поточний стан справ з безпеки праці. В основі дій з контролю має бути ретельне виявлення на робочих місцях, у приміщеннях, на території небезпечних виробничих факторів для наступної оперативної (по можливості) їхньої локалізації і повного усунення.

Контролювати у плановому порядку мають усі: робітники -- на своїх робочих місцях, керівники усіх рівнів -- на підвідомчих їм ділянках роботи. У цьому й полягає концепція контролю стану охорони праці.

Оскільки контроль характеризує не тільки стан охорони праці, але й якість роботи керівника виробничого підрозділу, зобов'язаного за законодавством забезпечувати належну безпеку праці, то він (контроль) повинен закінчуватися оцінкою. Не сприймати цю обставину -- значить свідомо нехтувати можливостями людського фактора у такій важливій справі, як попередження нещасних випадків.

Логічне продовження ланцюжка дій -- стимулювання як засіб мотивації керівників, інших посадових осіб виробничих підрозділів підприємства. Термін «стимул» може бути визначений як спонукальна причина активізації наших дій, особливо у тих випадках, коли є прагнення одержати винагороду.

Застосування стимулів для мотивації як робітників, так і керівників -- загальноприйнята практика в усьому світі. Користь своєю ця практика давно довела, і нею не варто нехтувати. У роботі щодо реалізації політики боротьби з травматизмом треба мати на увазі важливу обставину: стимулювання керівника виробничого підрозділу не повинно полягати тільки в заохоченні. За низьку оцінку стану охорони праці, а значить, за посадові недоліки в роботі на керівника накладається відповідне стягнення як матеріального, так і морального плану. Однак перевага повинна надаватися заохоченням з метою конкретного поліпшення стану роботи з охорони праці.

Система керування охороною праці (ОП) конкретного підприємства повинна розроблятися з урахуванням особливостей його виробничої діяльності і вписуватися в існуючу структуру і схему керування підприємством у цілому, де органи (суб'єкти) керування діяльністю порту одночасно є й органами (суб'єктами) керування ОП. Зокрема, суб'єктами керування є відповідні служби, відділи, посадові особи; об'єктом керування - діяльність функціональних служб і структурних підрозділів по забезпеченню безпечних і нешкідливих умов праці на робочих місцях, виробничих діляках, у цехах і на підприємстві в цілому.

СКОП може бути побудована по ієрархічній трьохрівневій схемі, при цьому керування здійснюється на всіх рівнях і стадіях виробничого циклу (трудова діяльність працівників): на стадії підготовки - у ході виробництва - після його завершення в умовах нормального функціонування і не планованих нестандартних (надзвичайних) ситуацій.

В основу СКОП підприємства повинна бути закладена економіко-цільова спрямованість функціонування і комплексний підхід до рішення проблем ОП. Це виражається в чіткому формулюванні цільових задач як бажаний результат діяльності і розробці економічного механізму як способу, що забезпечує досягнення поставленої мети.

Керування охороною праці включає рішення ряду основних задач і виконання визначених функцій.

На сучасному етапі розвитку виробничих процесів у всіх галузях економіки спостерігається тенденція до інтенсифікації праці, підвищення інформаційного та психологічного навантаження на людину-виконавця, що зумовлює необхідність прогнозування основних показників безпеки праці з метою охорони здоров'я працюючих та забезпечення високої продуктивності.

Головна мета управління охороною праці – забезпечення безпеки, збереження здоров'я і високої працездатності людини в процесі праці. Вона забезпечується досягненням сукупності взаємопов'язаних основних і окремих завдань формування безпечних умов праці. Виконання поставленого завдання на практиці вимагає удосконалення методів контролю, аналізу, моделювання та прогнозування стану охорони праці.

Традиційні форми управління умовами праці та усталені методи діяльності існуючих служб щодо забезпечення вимог охорони праці вже недостатні. Планування заходів і розподіл ресурсів на потреби охорони праці відбуваються без використання спеціальних алгоритмів моделювання, які дають можливість оцінити наслідки виконання цих заходів. Тому в практиці управління переважають емпіризм і окремі рішення. Оцінити наслідки управлінських рішень і на цій основі раціонально сформулювати план заходів можна з допомогою математичного моделювання.

3.4. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах

Дослідження ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про

працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність [воронкова].

Оцінювання ефективності управління персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [винградський].

Аналіз публікацій у цій площині дає можливість виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінювання ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них, ефективність управління персоналом оцінюють на основі органічної єдності управління та виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначають.

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує [балабанова].

Тому більшість методик оцінюванні ефективності управління персоналом засновані на першому підході. При цьому доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

– економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність праці трудової діяльності працівників;

– соціальної ефективності (виражає задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією й мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

– організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [Лукашук].

Цей підхід заснований на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом [3, с. 4балабанова59].

Досягнення економічної й соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом [Лукашук].

Таким чином, склад показників усебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному й організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень.

На підприємствах з низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання

соціальних резервів [балабанова]. Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам цього підприємства, їх професійної й соціальної адаптації. Уся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання.

Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних з ефективністю процесу управління персоналом, на сьогодні є досить суттєвою [бих].

На сучасному етапі економічного розвитку України раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Протягом останніх років в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що цей процес є недостатньо ефективним. Основною причиною цього є недостатня забезпеченість висококваліфікованими кадрами, які здатні творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити прозору систему роботи з персоналом. Недоцільність наявної системи є все більш очевидною. У свою чергу, ефективність системи управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці.

Зростання продуктивності праці на будь-якому підприємстві залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна об'єднати в три великі групи:

1. Техніко-технологічні, що визначаються рівнем розвитку та використання засобів виробництва.
2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва.
3. Соціально-економічні, що залежать, насамперед, від людського фактора.

Перші два фактори у своїй основі мають техніко-організаційне

підґрунтя, а основою соціально-економічного фактора є людина, її потреби та мотивація. Сьогодні все більшої значущості набувають концепції управління персоналом, у центрі яких перебуває людина як найвища цінність. Відповідно до них усі системи управління повинні бути націлені на максимальне повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства (організації, фірми). Соціально-економічні фактори можуть умовно поділятися на фактори морального та матеріального стимулювання.

В обох випадках вони стимулюють зацікавленість працівників у підвищенні своєї продуктивності. Серед основних таких факторів можна виділити зростання заробітної плати, премії та допомоги, можливість самовираження і творчої реалізації, кар'єру, підвищення кваліфікації тощо.

Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути достатньо жорсткою та здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Вона передбачає впровадження центрального управління, як правило, концентрації технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки та розстановки кадрів, контроль за іншими показниками. У розвинутих країнах Заходу велику увагу приділяють забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, системі оцінювання різних категорій персоналу. Значного поширення набуває самооцінювання персоналу [виноградський].

За сучасних умов в Україні запозичення зарубіжного досвіду з формування кадрового потенціалу й ефективного його використання має виняткове значення. Тільки належна зацікавленість працівників усіх рангів – від робітника до керівника – може створити відповідні сприятливі передумови швидкого зростання економіки, а отже, збільшення відрахувань до бюджету та поліпшення добробуту всіх верств населення.

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до вирішення багатьох управлінських проблем і, насамперед,

тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства загалом з мінімальними матеріальними витратами, що особливо актуально в сучасний період постсвітової кризи [моршенюк].

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства стикається з деякими методичними труднощами, пов'язаними, насамперед, з характеристикою вартості робочої сили.

Навіть за кордоном ресурсний підхід реалізується у зрізаному вигляді, тому що при цьому характеризується не вартість робочої сили, а сума коштів, яка показує, скільки коштує підприємству конкретний працівник.

Такий персоніфікований облік відбиває витрати на “придбання працівника”, оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі тощо [бих].

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу, дуже різноманітні. Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати відносять до формування (“виробництва”) кваліфікованої робочої сили, її перерозподілу та використання. Якщо статті витрат на виробництво робочої сили не викликають труднощів у розшифруванні, то наступні дві потребують певних роз'яснень. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні

підрозділи, що знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої сили зі сторони [виноградський].

При оцінюванні економічної ефективності управління персоналом використовують показник ефекту від цієї діяльності,

Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства (як, утім, і окремого працівника) як наслідок прийнятих управлінських рішень слугує

передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різних форм й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці (тут ми маємо справу з прямими кількісними складовими ефекту); задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може виявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);

- відносної економії коштів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією коштів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу).

Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як деяку узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виторгу від реалізації і т. д.), по-друге, як суму окремих ефектів від реалізації конкретних заходів. Стосовно управління персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінюванні економічної ефективності потребує конкретизації. Насамперед, необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

1. Досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого й мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики.

2. Досягнення цілей, поставлених перед персоналом, з мінімальними витратами коштів.

3. Вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

У першому випадку запропоновано визначати оцінку ефективності управління персоналом як співвідношення отриманого економічного ефекту і сукупних додаткових витрат на підбір, навчання та мотивацію персоналу. У

другому випадку – як співвідношення отриманого ефекту і додаткових витрат на удосконалення організації й управління виробництвом.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат тільки виробничої діяльності або усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному чи грошовому вимірі (валова, товарна, чиста продукція). У другому випадку беруть до уваги не тільки виробництво продукції, а й її збут, реалізацію (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція має бути представлена в поточних (чинних) цінах, що дає змогу порівнювати результат з витратами [воронкова].

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом можна досягти або шляхом скорочення витрат для отримання того самого за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів зростання витрат порівняно з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів [воронкова]. Показником ефективності системи управління персоналом у практичній діяльності є рівень витрат на досягнення мети організації [мурашко].

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом полягає у визначенні: економічної, соціальної, організаційної ефективності. За умови нестабільної економіки, що склалася на сьогодні в Україні, виникла нагальна потреба в розробці принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції.

Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості та закономірності й повинен мати системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом

доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом, є підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату в колективі тощо. Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, вихід на максимальний рівень прибутку. В умовах сьогодення більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невпинно зростає щодня. Відповідно, система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Необхідне постійне вдосконалення процесів ефективного управління персоналом на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування технічних засобів. На підприємствах постійно мають упроваджувати інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом залежно від способу досягнення економічного ефекту виробничої діяльності.