

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
«_____» _____ 2023 р.

ДОПУЩЕНО до захисту

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
О.В. Смігунова
підпис ініціали і прізвище
«_____» _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

на тему: «**Удосконалення системи менеджменту
персоналу підприємства**»

«Improvement of the enterprise's personnel management system»

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО


(підпис)

Волинко О.О.
(прізвище, ініціали)

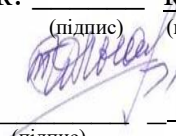
Науковий керівник:

(підпис)


к.е.н. доцент Таран О.М.
(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

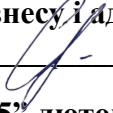
Нормоконтроль:

(підпис)


к.е.н. доцент Ткаченко О.П.

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

Смігунова О.В.
“15” лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

ОПП «Менеджмент»

Волинко Олександр Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «**Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства**»

керівник роботи к.е.н., доцент Таран О.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання здобувачем роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні аспекти функціонування системи менеджменту персоналу.

2. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

.

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала
науковий керівник


(підпис)

Таран О. М.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка


(підпис)

Волинко О.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
Волинко Олександри Олександрівни
на тему «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства»
Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Таран О.М.

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 68 с., 14 табл., 8 рис., 45 джерел інформації

Основною метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних і практичних засад функціонування системи управління персоналом організації.

Наукова новизна положень кваліфікаційної роботи полягає у: в систематизації теоретико-методологічних основ системи менеджменту персоналу та її складових; розвинуто теоретико-методологічні та практичні засади функціонування системи управління персоналом з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва; розроблено напрями удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

У кваліфікаційній роботі:

У першому розділі розглянуто: сутність, зміст, складові системи менеджменту персоналу; висвітлено специфіку управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику підприємства; обґрунтовано напрями удосконалення системи менеджменту персоналу сільськогосподарського підприємства: використання сучасних методів розвитку персоналу, формування організаційної культури та трудової поведінки персоналу.

Висновки. Підприємство, яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності сучасних технологій, впровадження маркетингової діяльності, а й від ефективного управління персоналом. Для удосконалення системи менеджменту персоналу слід поліпшити економічний стан господарства, використовувати сучасні методи розвитку персоналу, сформувати відповідну організаційну культуру та поведінку персоналу.

Ключові слова: персонал, система, менеджмент персоналу, розвиток персоналу, організаційна культура.

Дата публікації: червень 2023

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис:

Волинко О.О. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства: кваліфікаційна (бакалаврська) робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 Менеджмент; наук. кер. О.М. Таран; Харків, 2023. 68 с.

ABSTRACT
of the qualification work
by Volynko Oleksandra
on the topic "Improvement of the enterprise personnel management system"
Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor Taran O.

Qualification (bachelor's) thesis: 68 p., 14 tables, 8 figures, 45 sources of information

The main purpose of the qualification work is to substantiate the directions of improvement of the enterprise personnel management system.

The object of research is the personnel management system of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical principles of functioning of the organization's personnel management system.

The scientific novelty of the provisions of the qualification work is: systematization of the theoretical and methodological foundations of the personnel management system and its components; development of theoretical, methodological and practical principles of the personnel management system functioning, taking into account the peculiarities of agricultural production; development of directions for improving the personnel management system of an agricultural enterprise.

In the qualification work:

The first section deals with the essence, content, components of the personnel management system; describes the specifics of personnel management of agricultural enterprises.

The second section provides organizational and economic characteristics of the enterprise; the directions of improvement of the personnel management system of an agricultural enterprise are substantiated: the use of modern methods of personnel development, the formation of organizational culture and labor behavior of personnel.

Conclusions. An enterprise operating in a market economy depends not only on the modern technologies, implementation of marketing activities, but also on effective personnel management. In order to improve the personnel management system, it is important to improve the economic situation of the enterprise, use modern methods of personnel development, and form an appropriate organizational culture and personnel behavior.

Keywords: personnel, system, personnel management, personnel development, organizational culture

Date of publication: June 2023

Publisher: Kharkiv: SBTU

Bibliographic description:

Volynko O. Improvement of the enterprise personnel management system: qualification (bachelor's) work for the degree of higher education "bachelor": 073 Management; scientific supervisor O. Taran; Kharkiv, 2023. 68 p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Персонал організації як об'єкт менеджменту.....	6
1.2. Менеджмент персоналу: суть, завдання, основні принципи.....	12
1.3. Особливості використання персоналу сільськогосподарських підприємств.....	21
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Використання сучасних методів розвитку персоналу.....	36
2.3. Формування організаційної культури та трудової поведінки персоналу.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Світовий досвід управління організаціями доводить, що вирішальним чинником організаційної стабільності та тривалого функціонування є якісний менеджмент у широкому значенні, і управління персоналом зокрема. В ринкових умовах діяльності підприємств істотно змінилася роль найманих працівників, від пасивних виконавців до активних учасників виробництва, здатних і бажаючих брати участь в управлінні. Людський фактор стає основним чинником виробництва, а вартість таланту та його розвиток вважаються основними інвестиціями підприємців.

Постійно зростають вимоги до системи менеджменту персоналу, підвищується значення його організаційно-економічного забезпечення, раціонального планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розробки прогресивної системи стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо. Враховуючи вищезгадані обставини можна стверджувати, що проблема ефективного управління персоналом є досить актуальною.

Значний внесок у формування теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми управління персоналом здійснили такі вчені як Д.П. Богиня, О.М. Бородіна, О.А. Грішнова, Г.В. Осовська, В.С. Дієсперова, М.І. Долішній, Г.І. Купалова, В.В. Красношапко, О.В. Крушельницька, Н.В. Краснокутська, Л.І. Михайлова, Й.С. Пасхавер, І.В. Прокопа, А.В. Череп, І.Ф. Хміль, В.В. Юрчишин та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність, особливості системи менеджменту персоналу підприємства та її складових;

- узагальнити та систематизувати теоретико-методологічні та практичні засади функціонування системи управління персоналом ;
- висвітлити особливості використання персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розглянути організаційні та економічні характеристики підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних засад формування системи управління персоналом організації.

Методи дослідження. В процесі підготовки роботи використовувалися різні методи та прийоми досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний, статистико-економічний, прогнозування і спостереження, графічного відображення явищ; графічний.

Наукова новизна положень кваліфікаційної роботи полягає у: в систематизації теоретико-методологічних основ системи менеджменту персоналу та її складових; розвинуто теоретико-методологічні та практичні засади функціонування системи управління персоналом з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва; розроблено напрями удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Інформаційною базою для написання роботи були праці вітчизняних та зарубіжних учених з менеджменту персоналу, посібники, підручники, монографії, методичні вказівки, матеріали науково-практичних конференцій, звітність досліджуваного підприємства, використовувалася інформація періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи викладені в науковій праці загальним обсягом 0,18 друк. арк., з них у матеріалах VII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, 18 травня 2023 року – 1 публікація.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

В теорії правління використовується велика кількість термінів, що стосується людей, які беруть участь у виробництві: «трудові ресурси», «людський фактор», «кадри», «персонал».

Стосовно людини як учасника сільськогосподарської діяльності в економічній науці використовують різні поняття та категорії. У вітчизняній аграрній економіці досить поширеною є категорія «трудові ресурси» [1,с.180].

Трудові ресурси є проміжною категорією між економічними категоріями «населення» та «сукупна робоча сила». Отож, трудові ресурси – «працездатна частина населення, яка, володіючи фізичними та інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага та надавати послуги в народному господарстві» [2,с.14].

В процесі розвитку наукових економічних поглядів дана категорія з обліково-статистичної перетворилась на соціально-економічну та набула більш конкретної визначеності [3, с.440]. Більшість дослідників визнають трудові ресурси складною соціально-економічною категорією: їх соціальну сутність складають люди у визначених виробничих умовах, а економічну – робочий час, необхідний для виконання суспільно корисної праці.

Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як «людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності» [4]. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. визначають, що «кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у певній сфері діяльності». Термін «кадри»

в багатьох джерелах часто визначається як частина працюючих – спеціалістів або робітників високої кваліфікації і стажем роботи [4].

Термін «персонал» доцільно використовувати на рівні організації, оскільки характеризує особовий склад організації, який працює за наймом і має певні ознаки. Основні з них це: трудові взаємовідносини з роботодавцем, що, оформлюються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей [4].

Персонал – це «особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників» [5].

Вважаючи на це, «персонал є основним, постійним штатним складом кваліфікованих працівників, який формується і може змінюватися під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ [4, с.11].

Вплив зовнішніх факторів характеризується такими параметрами макроекономічного розвитку: кількість активного населення, його загальноосвітній рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації має такі характеристики: кількість, структура, професійна придатність та компетентність [6].

Чисельність персоналу визначається характером, розміром і складністю виробничого процесу, інтенсивністю праці та рівнем механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну чисельність працівників, яка у виробничих умовах практично ніколи не може бути дотримана. Тому більш об'єктивною характеристикою чисельності персоналу вважається середньооблікова кількість працівників, тобто кількість працівників, офіційно зайнятих в організації на даний момент.

У великих організаціях структура персоналу може бути складною, враховуючи кількість різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. Як наслідок, системи і процеси управління такими колективами можуть бути складними.

В нашій країні назви категорій персоналу стандартизовані, тому всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв. Класифікатор професій №ДК 003:2010 визначає такі категорії персоналу [7]:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери.
2. Професіонали.
3. Фахівці.
4. Технічні службовці.
5. Працівники сфери торгівлі послуг.
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства.
7. Кваліфіковані робітники з інструментом.
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
9. Найпростіші професії [7].

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові [8].

Є такі працівники, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Професія – це «вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії. [9].

Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, визначається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною[10].

Перша заснована на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння

людиною нових знань і умінь. У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії менеджера — це менеджмент інноваційної діяльності, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент тощо [11].

Досвід і практика в поєднанні з навичками, знаннями та компетенцією формують кваліфікацію, тобто ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певної роботи. Розрізняють кваліфікацію працівників та кваліфікацію робочих місць. Перша характеризується набором вимог до того, хто повинен виконувати роботу, тоді як друга — це набір професійних якостей, яких набуває людина. Кваліфікація працівника визначається рівнем загальних і спеціальних знань, досвідом роботи за цією або подібною професією, тобто системою факторів, які сприяють набуттю професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду особи та юридично оформляється.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність. Іншими словами, він визначає здатність працівника ефективно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно здобувати нові знання та навички, а також швидко адаптуватися гомінливих змін.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що обіймають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти)[12].

Характеристики цих категорій працівників разом з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж роботи) є основою для розрахунку структури різних типів працівників. Для ефективного управління важливо не просто вказати кількість певних типів працівників (або їх динаміку), але й вивчити співвідношення між ними.

Це дозволяє не тільки виявити вплив людського фактору на кінцевий результат діяльності підприємства, а й встановити найбільш суттєві структурні зміни та їх рушійні сили, тенденції і на цій основі сформувати реальну стратегію розвитку трудових ресурсів.

Компетентність – це рівень досягнення компетенцій, тобто ключових питань відповідно до яких працівник має певний досвід та знання [13].

Отже, щоб бути компетентним (здатним виконувати поставлені вимоги та завдання), потрібно мати компетенції (володіти діловими, професійними та особистими якостями). Наявність широких компетенцій визначає відповідний рівень професійної компетентності фахівця і є джерелом його розвитку та ефективності в конкурентних умовах. [14].

Більш широко компетентність розглядається як ступінь соціальної і психологічної готовності та здатності людини активно діяти у будь-якій сфері діяльності. Бучинська Т.В стверджує, що «вона передбачає володіння особистістю відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до предмета діяльності. Компетентність визначається як поглиблене знання предмета або освоєне уміння». Компетентність розуміється як професійна майстерність працівників і є комплексом особистих якостей, що забезпечують успіх. Але, говорячи про людей, доречно вживати слово компетентність, тобто здатність експерта мати відповідні знання та досвід, і вміло їх використовувати на практиці.[15].

Структурою персоналу називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною і механізованою працею тощо. Адміністрація

кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Персонал організації знаходиться в постійному русі, оскільки одні працівники були прийняті на роботу, а інші звільнені. Процес оновлення колективу, коли одні люди звільняються, а інші приймаються на роботу, називається плинністю. Стандартизувати структуру персоналу неможливо, оскільки вона щоразу формується індивідуально під впливом багатьох факторів. Керівництво кожної організації має постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її відповідно до динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Основними ознаками персоналу є наявність трудових взаємин з роботодавцем, що оформляються трудовою угодою. Але на практиці подекуди відсутнє формальне юридичне оформлення найму, що позбавляє персонал гарантій стосовно норм трудового законодавства. Володіння певними якісними характеристиками, а саме професією, спеціальністю, кваліфікацією визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці й віднесення його до однієї з категорій персоналу. Головними характеристиками персоналу виробничої організації є чисельність і структура, які не здатні відтворити якості окремого робітника. До основних складових трудового потенціалу окремого робітника належать [9]:

- психофізіологічна складова – стан самопочуття, працездатність, здібності й нахили особистості та тип нервової системи;
- соціально-демографічна складова – стать, вік, сімейний стан; кваліфікаційна складова – рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудові навички, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- особиста складова – ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтири, мотивованість.

Іванова, Н.С. виділяє таку структуру персоналу [16]: «Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства. Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу

підприємства. Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства. Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо). Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці».

Риси сучасного працівника, як вважають О.Г. Вагонова, В.І. Прокопенко, можна охарактеризувати такими основними властивостями [17]:

- особисті – це ті «риса, що характеризують конкретну особистість: працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент»;
- комунікативні – «навички, що визначають ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство»;
- когнітивні, пізнавальні – це «загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості»;
- професійні – «навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід».

Формування визначеного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

1.2. Менеджмент персоналу: суть, завдання, основні принципи

У різноманітних наукових і навчальних виданнях поняття «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «персональний менеджмент», «кадровий менеджмент» використовуються як синоніми. Але кожне з них має певне змістове навантаження та означає особливості дій та операцій, що здійснюються лінійними і функціональними менеджерами, спеціалізованими кадровими службами на різних рівнях управління залежно від специфіки виробничо-господарської діяльності, побудови виробничих та управлінських

структур окремих організацій.

Хміль Ф.І. зазначає, що «управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [18].

Система управління людськими ресурсами включає також управління персоналом на рівні безпосереднього поєднання робочої сили із засобами виробництва, що здійснюється лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм служб соціального спрямування (кадрів, підготовки та перепідготовки кадрів, праці та заробітної плати тощо).

Менеджмент персоналу як професійна діяльність в сучасних умовах велике практичне значення. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище розвивається за трьома напрямками:

- як практична професійна діяльність;
- як навчальна дисципліна;
- як галузь науки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Вектори розвитку менеджменту персоналу

В. М. Данюк зазначає, що «кожен із цих напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем».[19].

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. визначають менеджмент персоналу як «специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих». Отже, менеджмент персоналу [4, с.31]: це «цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства».

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів щодо розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, стандартів, принципів і методів управління персоналом, а також система формулювання механізмів реалізації за умов конкретної організації. Загальна концепція визначається через кадрову політику та кадрову роботу. Основні цілі управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Менеджмент персоналу як система здійснює такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел формування персоналу;
- соціально-економічну – передбачає сукупність умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Враховуючи вищезгадане, управління персоналом – це наука, мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимізації кадрового забезпечення, розвитку і мотивації, раціонального використання персоналу. Управління персоналом має відповідати філософії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання трудового законодавства під час формування, інтеграції (стабільності) та використання персоналу.

Отже, завданнями менеджменту персоналу є:

- забезпечення підприємства тією кількістю і якістю персоналу, який йому потрібен зараз і в майбутньому;;
- створення рівних можливостей для ефективності праці та розумної зайнятості для працівників, стабільне та рівномірне навантаження під час роботи;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Системний підхід розглядає менеджмент персоналу як єдність цільової, функціональної, керуючої, керованої, забезпечувальної підсистеми, які дозволяють на підставі використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, теорій, концепцій досягти кінцевих стратегічних цілей організації.

З цього погляду управління персоналом як система поєднує два зрізи: організаційний і функціональний.

До організаційного входять:

- формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, набір, підбір і розстановка персоналу, підписання угод і контрактів;

- стабілізація персоналу – це створення бази даних щодо кваліфікаційних рівнів, особистих навичок, прагнень, результатів оцінки роботи для визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, розвитку кар'єри та затвердження чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Основні елементи системи менеджменту персоналу, наведені на рис.1.2 та її структура – рис.1.3.

Управління персоналом має бути орієнтоване на тенденції та плани розвитку організації, реалізацію основних цілей, при цьому необхідно враховувати наступні аспекти:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення незалежності ринку;
- отримання відповідних дивідендів;
- самофінансування для розвитку бізнесу;
- підтримувати фінансову рівновагу.

Виходячи з цього, *основним завданням управління персоналом є* удосконалення [20]:

- розроблення кадрової політики, стратегії підприємства;
- формування професійного добору персоналу на вакантні робочі місця, наймання, звільнення та переміщення персоналу;
- організація кадрового адміністрування та діловодства;
- збір, аналіз та систематизація інформації щодо роботи з персоналом;
- забезпечення ефективних комунікацій з метою вирішення тактичних та стратегічних завдань між різними групами персоналу;

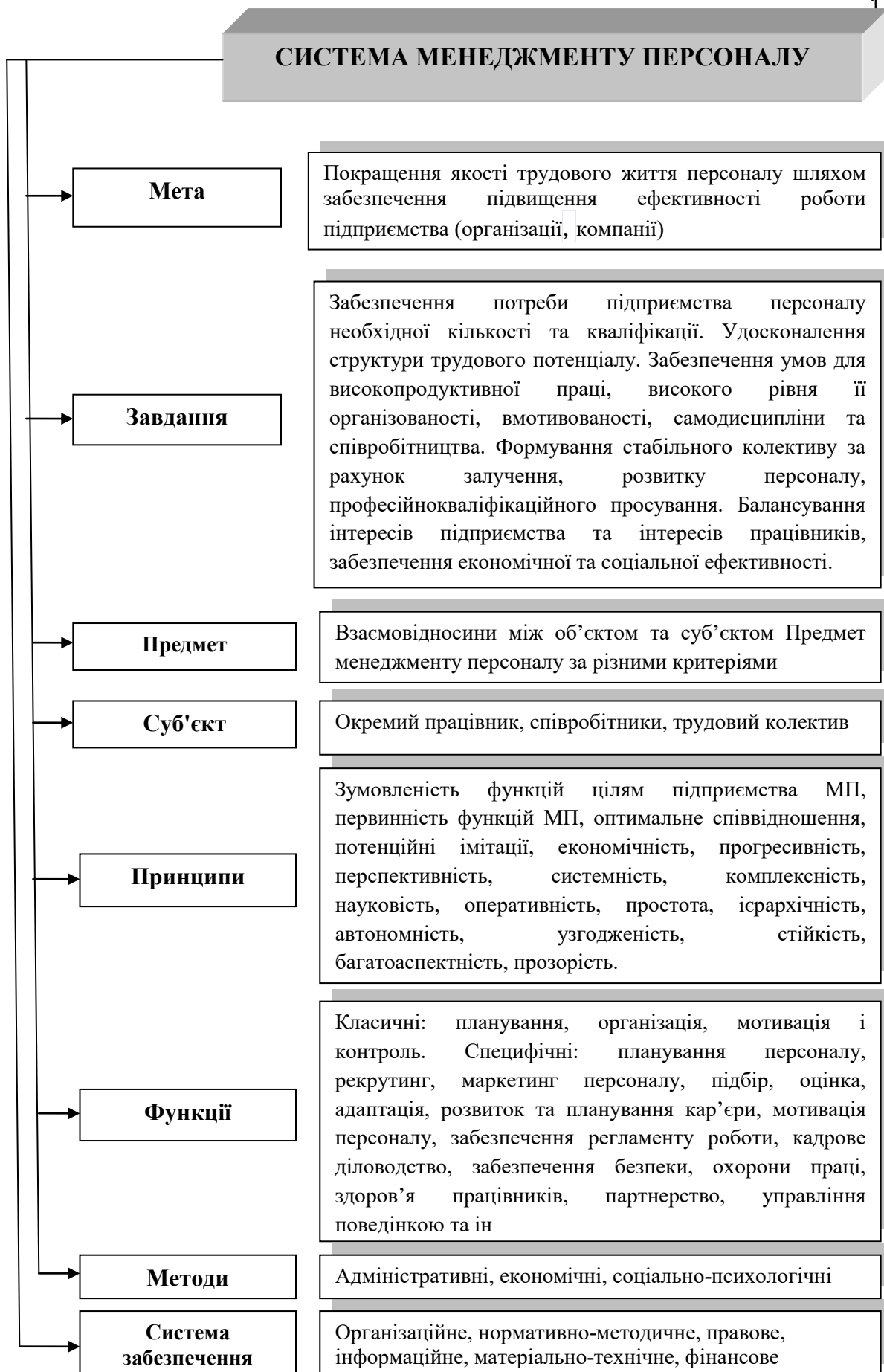


Рис. 1.2. Основні елементи системи менеджменту персоналу



Рис. 1.3. Структура системи менеджменту персоналу

- забезпечення потреб організації в персоналі необхідної кількості та кваліфікації;
- забезпечення умов для продуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни та співробітництва;
- формувати стабільний колектив шляхом добору, розвитку та

професійної кваліфікації персоналу;

- збалансування інтересів підприємства з інтересами його працівників, забезпечення економічного і соціального ефекту.

Основними принципами системи менеджменту персоналу підприємством є [20]:

- системність передбачає системне дослідження бізнес процесів в підприємстві на усіх етапах – починаючи від аналізу проблеми та постановки цілей до стадії контролю за їхнім виконанням;
- економічність передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи менеджменту персоналу;
- прогресивність це відповідність системи менеджменту персоналу найкращим зарубіжним і вітчизняним практикам;
- перспективність це урахування бачення розвитку організації, сучасних трендів HR-сфері;
- цілеспрямованість – це розподіл відповідальності або колективна відповідальність, винагорода за результати у досягненні цілей та поставлених завдань;
- багатоаспектність – це виконання завдань менеджменту персоналу, по вертикалі, і по горизонталі, що може здійснюватися за адміністративним, економічним, правовим та ін. каналами.
- корпоративний дух та етика бізнесу, що становлять: повагу до людей, професійність та якість, достовірність інформації, добросовісну конкуренцію, чесність і справедливість, гідні умови праці для працівників, відповідальність за власні дії та рішення, взаємовигідне партнерство, дотримання слова, здоров'я та безпеку, рівні права;
- прозорість – це система має концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних підходах, фазах, функціях для різних за економічним змістом процесів управління;

- комплексність враховує фактори, що впливають на систему управління (зв'язок з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкту управління і т.д.);
- науковість – це розробка заходів щодо формування системи менеджменту персоналу, що базується на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу;
- автономність забезпечує раціональність та автономність структурних підрозділів (або окремих керівників) у системи менеджменту персоналу;
- узгодженість діяльності – раціональні дисциплінарні вимоги, єдиноначальність та колегіальність, системність і плановість, узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, ієрархія влади та відповідальності, дотримання кодексів поведінки, раціональні комунікації;
- комфортність передбачає, що система менеджменту персоналу забезпечує максимальне розкриття здібностей людини, розвитку творчих процесів за рахунок створення виробничого середовища, яке відповідає усім соціальним стандартам;
- забезпечення задоволеності працею передбачає справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіру до людей, задоволення їхніх потреб в самореалізації та визнанні.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Зайченко О. І., Кузнецова В. І. специфіку людських ресурсів вбачають в тому, що [21]:

- по-перше, люди мають інтелект, їх реакція на управління є емоційною, обміркованою, а не механічною, що означає, що процес взаємовідносин є двостороннім;

- по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- по-третє, відносини засновані на довготерміновій основі;
- люди приходять в організацію свідомо, з визначеними цілями і мотивами.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головними завданнями у роботі з персоналом є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- ідентифікація бажань, потреб і мотивів персоналу з інтересами організації.

1.3. Особливості використання персоналу сільськогосподарських підприємств

Використання трудових ресурсів у сільському господарстві, так і управління ними має певні особливості, які визначаються специфікою аграрної сфери. По-перше, вони пов'язані з технологією та умовами виробництва, рівнем технічної оснащеності та економічною необхідністю для працівників сільськогосподарських підприємств вести своє господарство індивідуально. Таким чином, ці характеристики мають різне походження і мають модифікуючий вплив на характер зайнятості в сільськогосподарському виробництві та визначають потребу в персоналі.

Як основний і незамінний засіб виробництва, земля є одночасно і знаряддям, і предметом праці. Іншими словами, в сільському господарстві процеси економічного відтворення переплітаються з процесами природного відтворення, які визначають продуктивну діяльність трудових ресурсів у сільському господарстві. Предметом праці в сільському господарстві є організм, який не містить у собі всієї маси майбутньої продукції, а розвивається за певними біологічними законами. Тому в сільському

господарстві продукція отримується нерегулярно, а витрати праці здійснюються безперервно.

При використанні трудових ресурсів необхідно враховувати фактор часу. Адже час неможливо покласти на зберігання, купити чи взяти в кредит або якимось чином збільшити в обсязі. Тобто, якщо постійних працівників для своєчасного виконання належних робіт недостатньо, то підприємство повинно заздалегідь потурбуватися про найом робочої сили відповідної кваліфікації і в потрібній кількості.

Сільськогосподарське виробництво просторово розосереджене на великих територіях, що вимагає додаткових трудових і матеріальних витрат.

У сільському господарстві виробничий період не збігається з робочим періодом, що призводить до нерівномірної зайнятості трудових ресурсів протягом року (сезонність), яка є однією з причин неповної їх зайнятості, особливо в рослинництві. Сезонність виробництва не лише зумовлює використання певних форм кооперації і розподілу праці на підприємствах., але й призводить до негативних економічних і соціальних наслідків: значне недовикористання робочої сили спричиняє зниження рівня оплати праці постійних працівників, що є одним з головних чинників плинності кадрів; підприємства недоодержують значні обсяги продукції; породжує труднощі, пов'язані з наймом тимчасових працівників.

Специфічні умови господарювання у сільському господарстві створюють територіальні обмеження для концентрації виробництва та його розмірів, а земельні, матеріальні і трудові фактори виробництва стримують вузьку спеціалізацію. Одночасно галузева спеціалізація впливає на визначення абсолютних і відносних параметрів зайнятості сільських мешканців. Проявами суспільного поділу праці є концентрація і комбінування виробництва на основі технологічно однорідної продукції, спеціалізації робочих місць та робочих функцій процесу виробництва. Тому галузева спеціалізація, з одного боку, є фактором скорочення, а з іншого – розширеного відтворення робочої сили.

У сільському господарстві в залежності від прогресивних методів організації виробництва (концентрації, спеціалізації, інтеграції), організація використання праці передбачає удосконалену організацію виробничого процесу, за якої зростає продуктивність праці, скорочується трудомісткість виготовлення продукції і, як наслідок цього, кількість працівників. Поліпшення форм і методів організації праці й управління включає поєднання професій, поліпшення умов праці, вдосконалення нормування, скорочення втрат робочого часу, плинності кадрів.

Праця в сільському господарстві досить складна і не гарантує одержання очікуваних результатів, які суттєво залежать від природно-кліматичних і соціально-економічних чинників, а також територіального розташування підприємств.

Для сільськогосподарського виробництва характерною є нерівномірність розподілу трудових ресурсів по території України: рівень забезпеченості підприємств трудовими ресурсами зменшується з заходу на схід та з півночі на південь.

Процес урбанізації населення та значне скорочення кількості людей, зайнятих в аграрному секторі призвели до того, що в деяких регіонах відтік робочої сили з сільськогосподарського виробництва перевищив можливості її компенсації за рахунок механізації та електрифікації виробництва. Це призвело до нестачі робочої сили. З іншого боку, у багатьох регіонах спостерігається надлишок трудових ресурсів у сільській місцевості, що утворює проблему зайнятості та ефективного використання робочої сили.

Андрійчук В.Г. зазначає, що «суттєвою відмінністю у формуванні й використанні трудового потенціалу сільського господарства є та, що сільське господарство через свою специфіку не лише залежить від ринку трудових ресурсів, але й саме впливає на його стан» [22, с. 10-11].

За словами Андрійчука В.Г., в «сільському господарстві порівняно з іншими галузями значно ускладнюється процес управління виробництвом». Це зумовлено наступними причинами [22, с. 10-11]:

- «необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва;

- розсосередженістю працівників по великій території, площею нерідко декілька тисяч гектарів земельних угідь і складністю в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації;

- доступністю території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю;

- потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

- необхідністю подовження тривалості робочого дня персоналу аграрних підприємств з ціллю своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у оптимальні агротехнічні строки та існування таких робочих місць, зокрема в молочному скотарстві, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників».

М.М. Ільчук, Л.Я. Зрібняк також наполягають, що «специфічною особливістю сільського господарства є існування взаємозалежності і взаємодоповнюваності окремих галузей, що вимагає всебічного обґрунтування галузевої структури підприємства. Виявом цієї особливості є, зокрема, та обставина, що значна частка продукції даної галузі не набуває товарної форми, а використовується в наступних циклах відтворення» [23].

Реалізація цілей і завдань менеджменту персоналом відбувається через кадрову політику. Вивчення різних поглядів щодо визначення поняття «кадрова політика». О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: «кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного

механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [4].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це «система принципів, ідей, вимог, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрям та засади роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою».

Основною мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів формування, утримання персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, нормативної бази і стану ринку праці.

Вважається, що визначення кадрової політики дозволяє:

- чітко та наочно відобразити погляди адміністрації;
- переконати персонал у прихильності адміністрації;
- покращити взаємодію між підрозділами;
- забезпечити послідовність у процесі прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал щодо правил внутрішніх взаємовідносин;
- покращити морально-психологічний клімат колективу.

Зовнішні чинники, що визначають кадрову політику підприємства, включають: національне трудове законодавство; відносини з профспілками; стан економіки та кон'юнктуру ринку праці. Наприклад, у деяких країнах заборонено тестування при прийомі на роботу, що може змусити HR-фахівців бути дуже креативними при розробці програм рекрутингу та орієнтації.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, у яких приймають участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно

враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, як вважають Шаповал О.А. Таранічев С.Л. є [24]:

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива. Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали у порівнянні з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;
- стиль управління. Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;
- умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є: ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; місцерозташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь волі при рішенні задач; розуміння і прийняття мети підприємства. Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві;
- якісні характеристики трудового колективу. Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Балабанова Л.В., Сардак О.В. вважають, що [25]: «механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і

інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі».

Кадрова політика на підприємстві повинна будуватися на наступних принципах [26]:

- надання повної довіри та максимальної самостійності працівникам;
- у центрі уваги економічного управління мають люди та їхня ініціатива, а не тільки прибутки;
- результат діяльності підприємства визначається рівнем згуртованості колективу;
- максимальне делегування управлінських функцій працівникам;
- необхідність мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Альянс» Зміївського району Харківської області зареєстровано 12 лютого 2001 року, дата останньої реєстрації 19.08.2021. Форма власності – приватна. Адреса: 63450, Харківська обл., Зміївський район, с. Роздольне вул. Молодіжна, буд. 1-А. Рік заснування господарства 12.02.2001. Вид діяльності підприємства: вирощування зернових культур. Основними виробничими структурами являються бригади.

Керівник компанії – Юрков Володимир Іванович. Директор: Юркова Лариса Валеріївна. Компанія фермерське господарство «Альянс» зареєстрована в наступних галузях економічної діяльності: вирощування зернових та технічних культур.

Географічне розташування господарства зумовлює особливості землекористування та спеціалізацію. ФГ «Альянс» розташований у лісостеповій зоні України. В господарстві серед ґрунтів переважають чорноземи з середньою кількістю гумусу, слабо змиті піщані. Поверхня – підвищена лісова рівнина, розчленована балками та ярами. В агротехнічному значенні ґрунти родючі, що дає можливість успішно здійснювати господарську діяльність, тобто займатися виробництвом сільськогосподарської продукції.

Загальна земельна площа підприємства у 2021 р. складала: усього сільськогосподарських угідь – 4874 га, в тому числі: рілля – 4874 га. Всю землю сільськогосподарського призначення господарство орендує. Розглянемо динаміку показників розміру виробництва в ФГ «Альянс» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників розміру фермерського господарства «Альянс»

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017р
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	32	32	31	39	42	131,3
Площа с.г. угідь, га	5391	4976	4874	4874	4874	90,4
У т. ч.: ріллі	5391	4974	4874	4874	4874	90,4
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, сільського господарства і послуг, тис.грн.	7810,8	39171	28689	17677	23140	> у 3,0рази
Валова продукція (у постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	119717	102606	91624,8	54830	71646	59,8
у т. ч.: рослинництва	119717	102606	91624,8	54830	71646	59,8
Вартість товарної продукції, тис. грн.	50819,2	92579,1	86717,2	81344,8	108948	> у 2,14 рази
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2080,1	3035,4	5009	6074,9	6569,4	> у 3,2 рази
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2301,2	3081,4	2950,3	3155,2	3597,4	156,3
Власний капітал, тис.грн.	4322,1	5969,7	7760,9	9112,1	10813	> у 2,5 рази

Аналіз таблиці 2.1 дає можливість побачити, що ФГ «Альянс» за до середніх за розміром господарств. Обсяги валової продукції (у постійних цінах 2016 р.) мають тенденцію до зменшення. Якщо у 2017р. було вироблено валової продукції на суму 119717 тис.грн., то у 2021 р., аналогічний показник склав 71646 тис. грн., і вказує на зменшення на 40,2%. Вартість власного капіталу у господарстві зросла, в 2,5 рази. За період дослідження середньорічна вартість основних фондів збільшилась в 3,2 рази, а вартість оборотних активів зросла на 56,3%. Середньорічна чисельність працівників на підприємстві за ці роки зросла на 31,3%. Площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 517 га. Прибуток від реалізації продукції, сільського господарства і послуг також зростає.

Товарна продукція – важливий показник господарської діяльності. На його основі визначають прибуток по кожній галузі і підприємству в цілому. В сучасній економічній практиці виробничий напрямок визначається за структурою товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції в ФГ «Альянс»

Види продукції	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові, - всього	32447,3	63,8	49089	53,0	35078,8	40,5	68148,9	83,8	72455,2	66,5
у т.ч.: озима пшениця	7746,2	15,2	14229	15,4	20206,6	23,3	24320,9	29,9	18095,5	16,6
жито	155,8	0,3	569,8	0,6	80,8	0,1	-	-	-	-
кукурудза на зерно	21780,6	42,9	33763,8	36,5	11354,6	13,1	40694,6	50,0	43820	40,2
ярий ячмінь	2764,7	5,4	-	-	-	-	3133,4	3,9	7160,5	6,6
ярий озимий	-	-	526,4	0,6	385,3	0,4	-	-	-	-
гречка	-	-	-	-	2866,7	3,3	-	-	3379,2	3,1
овес	-	-	-	-	184,8	0,2	-	-	-	-
соняшник	16997,5	33,4	42459,6	45,9	48981,8	56,5	11363,8	14,0	36493,1	33,5
соя	-	-	-	-	930,8	1,1	-	-	-	-
інша продукція рослинництва	327,3	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-
Рослинництво, - всього	49772,1	97,9	91548,6	98,9	84991,4	98,0	79512,7	97,7	108948,3	100,0
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	1047,1	2,1	1030,5	1,1	1725,8	2,0	1832,1	2,3	-	-
Разом по господарству	50819,2	100	92579,1	100	86717,2	100	81344,8	100	108948,3	100,0

Як видно з табл. 2.2, структура товарної продукції за роки дослідження змінювалась, так у 2021 р. частка продукції рослинництва в структурі товарної продукції у порівнянні із 2017 р. займала 100 %. Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають зернові, серед яких найбільшу питому вагу займає кукурудза на зерно. Питома вага насіння соняшнику становить 35,5%. Отже, напрям діяльності підприємства – зерно-технічний.

На рисунку 2.1 показано рівень товарності видів сільськогосподарської продукції в ФГ «Альянс», які вироблялись і реалізовувалось постійно за досліджуваний період.

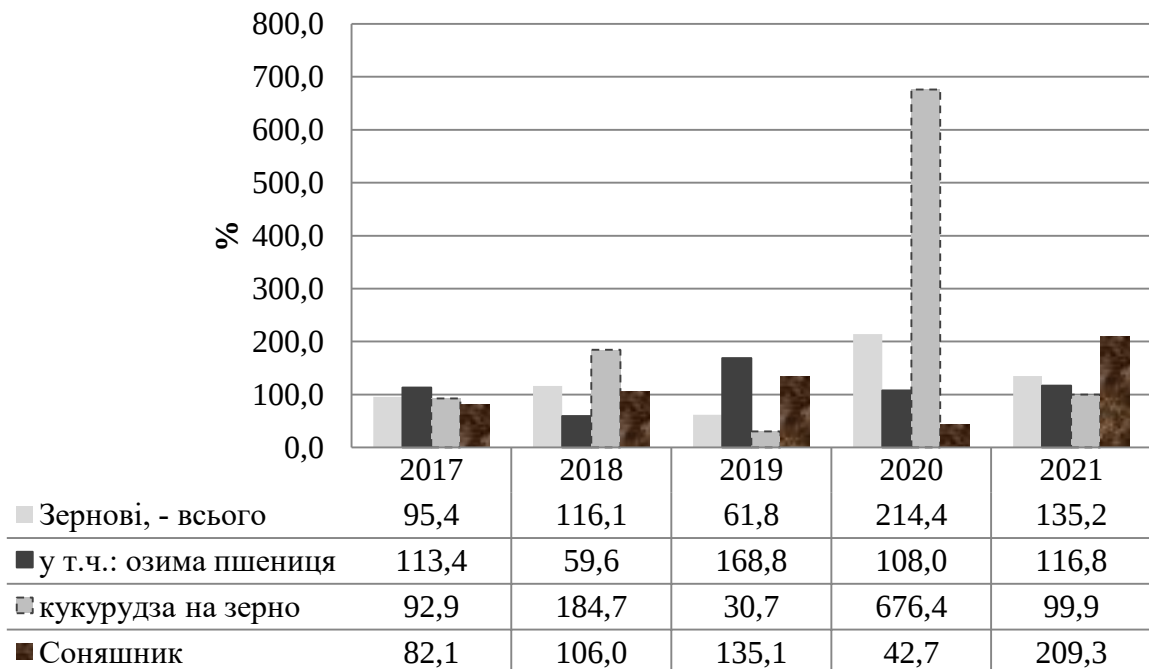


Рис. 2.1. Рівень товарності основних видів сільськогосподарської продукції

Виробничі ресурси сільськогосподарського підприємства включають землю (площу сільськогосподарських угідь), основні і оборотні фонди та трудові ресурси. Сукупність цих ресурсів відповідної кількості і структури дає можливість господарству виробляти певний обсяг сільськогосподарської продукції і становить його ресурсний потенціал.

Земельні ресурси – це основа матеріального і духовного виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу. На економічну ефективність використання землі впливають рівень розвитку продуктивних сил, ступінь розораності і освоєння земель, структура посівних площ тощо.

Про економічну ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві можна судити за системою натуральних і вартісних показників. Про ефективність використання землі на підприємстві можна судити з показників, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Інтенсивність і ефективність використання землі ФГ «Альянс»

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р. у % до 2017 р.
Показники інтенсивності використання земель						
Рівень освоєності, %	100	100	100	100	100	0 в.п.
Рівень розораності, %	100	100	100	100	100	0 в.п.
Питома вага інтенсивних культур у загальній посівній площі, %	75,3	50,2	71,9	56,6	67,9	-7,4 в.п.
Натуральні показники ефективності використання земель						
Вироблено на 100 га с-г угідь, ц:						
зерна	4242	3585	3496	1936	3350	79,0
соняшнику	1083	1139	882	618	426	39,3
Урожайність, ц/га:	-	-	-	-	-	-
зернових культур	64,1	44,9	49,6	40,2	42,44	66,2
соняшнику	32,0	41,9	30,0	20,8	17,46	54,5
Вартісні показники ефективності використання земель						
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.: валової продукції (у постійних цінах 2016р.)	2220,7	2062,0	1879,9	1124,9	1470,0	66,2
товарної продукції	942,7	1860,5	1779,2	1669,0	2235,3	> у2,4р.
прибутку	144,9	787,2	588,6	362,7	474,8	> у3,3р.

Показники які стосуються структури площі підприємства, залишаються сталими на протязі останніх чотирьох років. Так, площа ріллі в площі сільськогосподарських угідь становить 100,0%, площа посівів складає 100,0% від площі ріллі. Питома вага інтенсивних культур у загальній посівній площі коливалося із року в рік.

Забезпеченість підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій. Необхідно аналізувати і якісний склад

персоналу за рівнем кваліфікації, стажем роботи, освітою, кар'єрним зростанням.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу застосовується система узагальнюючих, часткових і допоміжних показників продуктивності праці.

Таблиця 2.4.

Рівень забезпеченості й інтенсивності використання трудових
ресурсів у ФГ «Альянс»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2017р.
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві – всього осіб	32	32	31	39	42	131,3
Те ж на 100 га с-г. угідь, осіб – всього	0,59	0,64	0,64	0,80	0,86	145,2
Питома вага працівників у загальній кількості, %	100	100	100	100	100	100,0
Ними відпрацьовано, тис. люд.-год. – всього	582,1	595,3	545,2	681,8	685,4	117,7
Запас праці, тис. люд.-год. – всього	603,2	603,2	584,4	735,2	791,7	131,3
Коефіцієнт використання запасу праці – всього	0,97	0,99	0,93	0,93	0,87	89,7
Показник трудової активності, днів	260	266	251	250	233	89,7

В ФГ «Альянс» за період дослідження середньорічна чисельність робітників зросла на 31,3%. Чисельність працівників що припадає в розрахунку на 100га сільськогосподарських угідь також зросла на 45,2%, за рахунок збільшення чисельності працівників. Кількість відпрацьованих люд.-год. зросло на 31,3%, Коефіцієнт використання запасу праці по підприємстві за останні п'ять роки зменшився на 10,3 %, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів.

Найбільш узагальнюючий показник продуктивності праці – середньорічний виробіток продукції одним працівником підприємства. Його величина залежить не лише від виробітку виробничого персоналу, але й від питомої ваги останніх у загальній чисельності персоналу підприємства, а

також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Вартісні показники продуктивності й ефективності праці в ФГ «Альянс»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2017р.
Вироблено валової продукції – всього(у постійних цінах 2016 р.), тис. грн	119717	102606	91624,8	54829,7	71646,1	59,8
Середньорічна чисельність працівників зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	32	32	31	39	42	131,3
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника зайнятого у с.-г. виробництві, грн	3741151	3206429	2955640	1405889	1705860	45,6
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	582,1	595,3	545,2	681,8	685,4	117,7
Вироблено валової продукції на 1 люд.-год. у середньому по господарству, грн	205,66	172,36	168,06	80,42	104,53	50,8

Виходячи з даних табл. 2.5 видно, що виробництво валової продукції на 1 працівника зросло на 21,3% в порівнянні з 2020 р.: це відбувається за рахунок збільшення обсягів виробництва валової продукції, виробництво валової продукції на 1 люд.- год. також збільшилось майже на 30 %,.

Достатня забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання впливають на підвищення продуктивності праці, краще використанню оборотних засобів, збільшення обсягів виробництва продукції та зниження її собівартості. Основні фонди сільського прямо пов'язані з виробництвом окремих видів продукції та їх реалізацією. Невиробничі – не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі, але відіграють важливу роль, створюючи сприятливі умови для життя і високопродуктивної праці сільських працівників.

Таблиця 2.6

Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання
у ФГ «Альянс»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Загальна вартість основних засобів, грн	2080100	3035400	5009000	6074900	6569400	> у3,2р.
Фондозабезпеченість (у розрахунку на 100 га с.-г. угідь), грн	38584,7	56304,95	102769,8	124638,9	134784,6	> у3,5р.
Фондоозброєність праці (у розрахунку на одного середньорічного працівника, грн	65003,1	94856,25	156531,25	189840,6	205293,78	> у3,2р.
Фондовіддача (у розрахунку на 1000 грн основних виробничих засобів с.-г. призначення), грн	1,34	1,38	1,36	1,35	1,36	102,18
Фондомісткість (у розрахунку на 1000 грн валової продукції у постійних цінах 2010 р.), грн	17,4	29,6	54,7	110,8	91,7	> у5,3р.
Норма прибутку, %	178,3	640,4	360,4	191,5	227,6	49,3 в.п.

Дані таблиці свідчать, що загальна вартість основних засобів зросла в 3,5 рази, що вказує на достатню забезпеченість підприємства основними засобами. Досліджуючи ефективність використання основних засобів, можна прийти до таких висновків: показник фондовіддачі протягом досліджуваного періоду зріс на 2,18%; фондомісткість. зросла в 5,3 рази; норма прибутку зросла на 49,3 в.п. Отже, можна стверджувати, що ефективність використання основних фондів зросла.

Ефективність використання оборотних активів на підприємстві має важливе значення, оскільки справляє значний вплив на загальну ефективність використання всієї сукупності засобів виробництва. В сучасних умовах господарювання раціональне та економне управління оборотними активами,

забезпечення безперервності і ефективності господарської діяльності – це одне з найважливіших завдань підприємств.

Таблиця 2.7

Ефективність використання оборотного капіталу підприємства

ФГ «Альянс»

Показники	2017р.	2 018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р. у % до 2017 р.
Фондооснащеність виробництва оборотним капіталом, тис. грн	0,43	0,62	0,61	0,65	0,74	172,9
Співвідношення між оборотними і основними фондами	1,11	1,02	0,59	0,52	0,55	49,5
Коефіцієнт обороту: оборотного капіталу	0,93	1,53	1,84	1,72	1,29	138,7
Коефіцієнт завантаженості	1,08	0,65	0,54	0,58	0,78	71,8
Тривалість одного обороту, днів	394	239	198	212	245	62,2
Фондовіддача оборотного капіталу	52,02	33,30	31,06	17,38	19,92	38,3
Матеріаломісткість, грн	0,27	0,21	0,29	0,47	0,37	137,0
Матеріаловіддача, грн	3,75	4,66	3,39	2,11	2,70	72,1

Як свідчать дані табл. 2.7 ефективність використання оборотного капіталу в ФГ «Альянс» зменшилась у порівнянні з минулим періодом. Про це свідчить, насамперед, такі показники, як матеріаловіддача, яка в 2021 р. становила 2,7, що на 27,9% менше, ніж у 2017 р., матеріаломісткості, зросла на 37% у 2017 р. Коефіцієнт обороту оборотного капіталу у досліджуваному періоді зросла на 38,7%. Коефіцієнт завантаженості зменшилась на 28,2%. Тривалість одного обороту зменшилась на 37,8%. Фондовіддача оборотного капіталу зменшилась на 61,7%.

2.2. Використання сучасних методів розвитку персоналу

Сучасна система управління персоналом, яка існує на провідних вітчизняних підприємствах під впливом використання прогресивних зарубіжних практик управління персоналом та використання власного досвіду, за думкою Дашко І.М. включає такі підсистеми [27, 28]: аналіз та

планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Розвиток персоналу є рушійною силою безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, збільшення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі»

кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників [29].

Брич В.Я., Гугул О.Я. відзначають, що «управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації».

У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку. Розвиток персоналу – «комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем». Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення [30].

Безумовно, розвиток персоналу – це «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу». Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації й атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання його розвитку тощо.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання протягом їхньої роботи в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва (або наданих послуг), підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення виконання працівниками нових і більш складних завдань з найкращим

використанням їхніх здібностей та потенціалу. До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані В. М. Данюком, які наведені на рис. 2.2 [31].

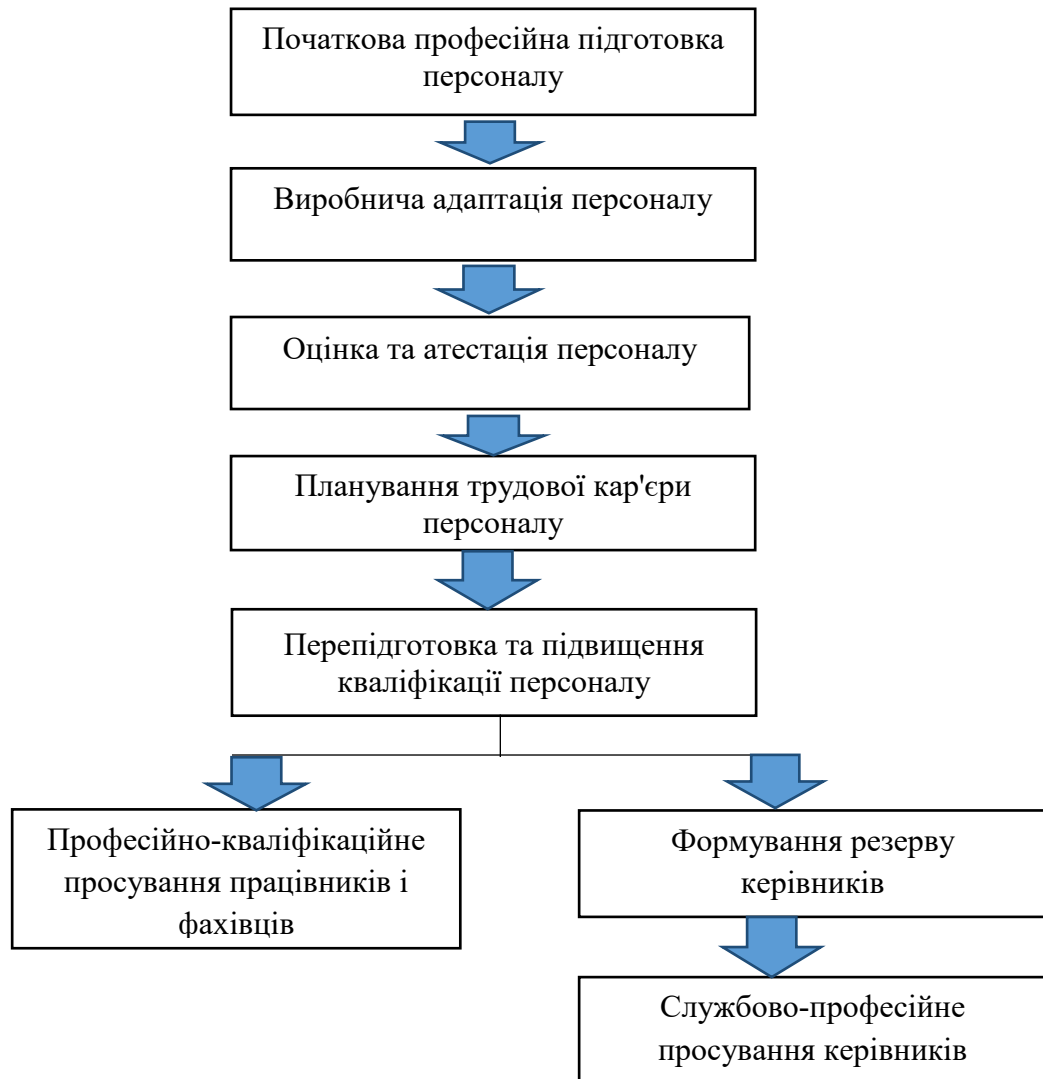


Рис. 2.2. Складові процесу розвитку персоналу організації

На теперішній час виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [32].

Основні методи розвитку персоналу наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Класифікація методів розвитку персоналу [33]

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	- традиційні
	- сучасні
За ступенем залучення	- пасивні
	- активні
За кількістю осіб, що навчаються	- індивідуальні
	- групові
За ступенем виробничої інтегрованості	- з відривом від виробництва
	- без відриву від виробництва
За тривалістю	- довгострокові
	- середньострокові
	- короткострокові
За джерелами фінансування	- бюджетне фінансування
	- недержавні суспільні фонди й організації
	- міжнародні фонди й організації
	- фінансові ресурси організації
	- власні фінансові ресурси працівника
За засобами навчання	- власними силами організації
	- із залученням сторонніх організацій

Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати наступні методи розвитку персоналу [34, с. 147]:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:
 - методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу;
 - методи поліпшення фірмового стилю керування;
 - методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
 - техніка групової роботи менеджера.
2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника:
 - методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;
 - методи підвищення кваліфікації за межами організації;
 - фірмові одноденні або тижневі семінари;

- конференції, групові дискусії;
- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);
- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;
- система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри).

Савченко В.А вважає, що «важливим питанням становлення професійного розвитку особистості є визначення потреби в підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації в цілому, структурного підрозділу та окремого працівника" [35, с. 48].

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання працівників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових співробітників з відповідних професій. Під час вибору форм і методів навчання персоналу організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які будуть навчатись [36, с. 51]. Навчання персоналу повинно бути пов'язано із стратегічною метою та процесами організаційного розвитку. Місце навчання у загальній системі управління персоналом організації відображено на рис.3.2.

Слід розглянути підходи, які використовуються професійного розвитку працівників в розвинених країнах Європи, а саме таких як Німеччина, Франція та Великобританія (табл.3.2). Для України характерні поєднання французької, німецької моделі професійної системи освіти, тому що підвищення кваліфікації відбувається відокремлено від місця роботи працівника, фінансування переважно має комерційний характер, але, на жаль,

існуюча система професійного розвитку працівників не завжди забезпечує навчання протягом життя для усіх працівників підприємств.



Рис.2.3. Місце навчання персоналу в загальній системі управління персоналом [37]

З іншого боку, працівник має бути сам зацікавлений у власному професійному розвитку, тому не менш важливим чинником для високоосвіченого фахівця є рівень оплати праці.

Таблиця 2.10

Підходи до професійного розвитку працівників в розвинених країнах Європи
[38]

Система професійної підготовки	Характеристика системи професійної підготовки	Недоліки	Переваги
Французька професійна система освіти	- професійна підготовка здійснюється окремо від робочого місця; - гроші на перенавчання ідуть централізовано, а також з податків роботодавців; - для навчання залучають викладачів; - підвищення кваліфікації та перепідготовка є кінцевою метою, яка впливає на соціальний та виробничий статус	Відсутність зв'язку з виробництвом. Теоретична підготовка за фахом не завжди встигає за швидкою зміною техніки, матеріалів, номенклатури продукції і, відповідною мірою, відстає від розвитку виробництва.	Альтернативна форма професійної підготовки, яка вважається найефективнішою формою підготовки кваліфікованих кадрів, оскільки поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює освоєння сучасних процесів
Німецька професійна система освіти	- Професійна підготовка здійснюється безпосередньо на підприємстві; - держава не зобов'язана фінансувати курси, цим займаються самі роботодавці; - на підприємствах займаються підготовкою інструкторів, які самостійно мають право навчати працівників.	Держава підтримує лише малозабезпечену частину населення.	- дуальна система навчання; - система професійного розвитку працівників в Німеччині тісно зв'язана зі сферою зайнятості, що позитивно впливає на зайнятість молодих працівників
Професійна система освіти Великобританії	Стимулювання процесу професійного навчання здійснюється шляхом надання пільг певним підприємствам щодо сплати податків, у відповідності до проведеного навчання, а також шляхом створення індивідуальних навчальних рахунків, у перерахуванні коштів на які беруть участь не тільки держава та роботодавець, а й сам працівник.	Держава підтримує лише малозабезпечену частину населення	Функціонування солідарної системи професійного навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків.

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства [39-40]

№ п/п	Метод	Опис, можливості використання
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Відбувається в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм
6.	Secondment	Переїняття досвіду, ведення кадрової діяльності в іншій компанії; освоєння нових навичок, потрібних для працівника; швидка адаптація до іншого середовища

Ділова кар'єра – переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя. Отож, стосовно кар'єри можна використати ретроспективний (відслідковувати історію розвитку людини, окремого працівника) та перспективний підходи (мовити і про її планування та управління нею). Для розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та завдання, які вона передбачає.

Про успішність кар'єри можна судити за дотриманням таких аспектів:

- вид діяльності або займана посада повинні відповідати самооцінці працівників, і тому створювали моральне задоволення;
- умови праці мають підсилювати можливості людини та розвивати їх;
- робота має носити творчий характер та дозволяти досягти визначеного рівня незалежності;
- робота надавала б можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством;
- місце праці знаходилося б у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на здоров'я та дають змогу організовувати добре дозвілля.

Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, подано в табл.3.4.

Управління діловою кар'єрою – це заходи, що проводяться службою персоналу організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Таблиця 2.12

Заходи з планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади. Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом. Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Управління кар'єрою зводиться до «заходів, що здійснюються кадровими службами та дозволяють виявити осіб з високим потенціалом просування, допомогти їм розкрити свої здібності та застосувати їх найбільш вигідним для себе і організації способом відповідно до розроблених схем переміщення» [41, с. 124].

Ефективна система управління кар'єрою повинна включати *три взаємозв'язаних підсистеми*:

- виконавці (працівники): відомості про здібності, інтереси та мотиви працівників (співробітників);
- робота (робочі місця, посади): відомості про можливі завдання, проекти, види діяльності;

- інформаційне забезпечення: відомості про виконавців, роботу та існуючу на практиці систему переміщення працівників, призначення їх на види робіт і посади, які сприятимуть досягненню відповідності потреб виконавців та характеристик робіт.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Вплив удосконалення управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності організації [41, с. 442]

Мотивами до розвитку ділової кар'єри також можуть бути такі:

1. Автономія – працівники прагнуть незалежності та можливості ефективно виконувати функціональні обов'язки так, як вони вважають за потрібне. В організаціях автономія забезпечується високим статусом, авторитетом, заслугами, які кожен повинен враховувати.

2. Функціональна компетентність – працівники прагнуть бути найкращими у своїй галузі та вміти вирішувати найскладніші проблеми. Щоб досягти вони спрямовані на професійне зростання і розглядають просування розглядає по службі через призму професійного зростання. До матеріальних аспектів вони здебільшого байдужі, але надають великого значення зовнішньому визнанню з боку керівництва та колег.

3. Безпека і стабільність. Співробітники прагнуть зберегти і стабілізувати своє становище в організації. Тому одержання посади, яка надає подібні гарантії, працівники розглядають як основне своє завдання.

4. Управлінська компетентність. Працівниками керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюють з високою посадою, рангом, знанням, високим рівнем заробітної плати, визнанням керівництва.

5. Підприємницька креативність – бажання створювати щось нове, бути креативним. Тому для працівників із таким прагненням основна кар'єрна мотивація полягає в тому, щоб знайти необхідну для творчості владу і можливості, якуна дає відповідна посада.

6. Потреба в першості. Прагнення до кар'єри з бажанням бути завжди і скрізь першим, «йти попереду воїх колег».

7. Стиль життя. Працівники прагнуть інтегрувати особисті потреби та родинні. Наприклад, мати цікаву, високооплачувану роботу, яка надає право на переміщення, право розпоряджатися своїм часом і т.п.

8. Матеріальний добробут. Працівниками вмотивовані бажанням отримати посаду, пов'язану з високим рівнем оплати праці та іншими винагородами.

9. Забезпечення здорових умов. Працівниками керує бажання отримати посаду, яка дає можливість виконувати свої службові обов'язки за сприятливих умов [41, с.227].

З часом і зростанням кваліфікації, цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються. Тому необхідно намагатися їх моніторити для більш ефективного управління кар'єрою окремих працівників та персоналу загалом.

Водночас, сучасні ринкові умови змушують шукати керівників нових підходів щодо вирішення управлінських задач. Саме, самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій, що є певною послідовністю етапів, які співзвучні з його основними функціями. Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту (табл. 2.13) [42, с. 92].

Таблиця 2.13

Огляд технологій самоменеджменту

Функція	Методи, технологія роботи	Результат
Постановка цілей	Стратегія цілей і методів досягнення успіху Знаходження і формулювання цілей Ситуаційний аналіз	Мотивування Розпізнавання переваг Концентрація зусиль на «вузьких місцях» Усунення слабких місць Фіксування термінів і послідовних дій
Планування	Принципи тимчасового менеджменту Стратегічне й оперативне планування Метод «Альпи» Система Франкліна «Пряме» та «зворотне» планування Ведення «щоденника часу»	Підготовка до реалізації мети (цілі) Оптимальний розподіл і планування часу Скорочення тривалості проведення заходів
Прийняття рішень	Установка пріоритетів Принцип Парето (Правило «80:20») АВС-аналіз Принцип Ейзенхауера Делегування повноважень	Організація праці, що призводить до успіху Першочергове вирішення життєво важливих проблем Впорядкування завдань відповідно до їх важливості

		Пріоритетність у справах
Реалізація та організація	Розпорядок дня Графік продуктивності Біоритми Саморозвиток Денний робочий план	Застосування принципів самоменеджменту Концентрація уваги і зусиль на значних (першочергових, суттєвих) завданнях Використання піку продуктивності Врахування періодичних коливань працездатності Вироблення індивідуального стилю роботи
Контроль	Контролювання результатів (контроль поставлених цілей, кінцевий та проміжний контроль) Контроль протягом дня (порівняння наміченого і підсумків) Огляд проведеного дня (самоконтроль)	Забезпечення виконання запланованих заходів
Інформація і зв'язок (комунікація)	Раціональні бесіди, наради, обговорення Раціональні діалоги (менеджмент відвідувань) Раціональне спілкування по телефону Раціональне ведення кореспонденції Раціональне читання Використання чек-листів і формулярів (планерів)	Краща організація нарад, часу для переговорів усунення перешкод Менші перерви в роботі Більш висока швидкість читання Менша «паперова війна»

З метою оптимізації процесу розвитку персоналу та набуття ним навичок само менеджменту бажано впроваджувати сучасні методи, які дають змогу керівникам краще розуміти логіку процесу самоорганізації у сфері праці, ефективніше керувати роботою своїх підлеглих та надавати їм більше можливостей для professionals розвитку.

2.3. Формування організаційної культури та трудової поведінки персоналу

Ефективність управління організацією прямо залежить як від зовнішніх, об'єктивних соціальних умов (соціально-культурний розвиток суспільства, спрямованість внутрішньої політики, рівень законодавчої бази тощо), так і від внутрішніх – умов життєдіяльності членів організації: рівня матеріально-технічного забезпечення, оптимальності співвідношення організаційної та функціональної структур, норм і правил поведінки, спрямованості соціально-виробничих процесів тощо.

У системі наукового знання існують різні позиції щодо ролі і змісту цього феномену, аж до діаметрально протилежних: від усвідомлення того факту, що вміння управління організаційною культурою може стати серйозною конкурентною перевагою компанії, до повного заперечення цього явища і його визначальної ролі в системі управління організацією.

Організаційна культура віддзеркалює систему взаємовідносин персоналу підприємства між собою та між окремими його групами на основі положень кодексу етики: задекларованих правил або ж прийнятих в усній формі.

Недоліки формування й розвитку організаційної культури керівників негативно впливають на їхній організаційній поведінці, мотивації персоналу, продуктивності праці, стану соціально-трудових відносин, які можуть перешкоджати ефективній діяльності підприємств та утриманню конкурентних позицій на ринку.

Трактування сутності організаційної культури в науковій літературі мають варіативний характер. За основу розуміння науковці беруть як внутрішні, особистісні феномени, так і зовнішні, діяльнісні, соціальні, що виявляються на «духовному» (психологічному) та матеріальному рівнях. Так, зокрема організаційну (корпоративну) культуру визначають як:

– «спосіб мислення, свідомість організації, колективне програмування думок, що визначають поведінку людей і відрізняють членів однієї організації від іншої» (Е. Джакус, Г. Хофстеде, К. Шульц та ін.);

– «сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, колективних базових правил, які виробила певна група людей у процесі свого становлення та розвитку» (С. Девіс, У. Оучі, Х. Шварц, Е. Шейн);

– «складне, багат шарове, динамічне явище, що включає як матеріальні, так і духовні аспекти діяльності організації щодо суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища і яке визначає загальні межі поведінки співробітників, її погодження із загальною стратегією» (А. Карпов, В. Співак та ін.) тощо [43, с.127; 44].

Організаційна культура як ідеологія управління присутня у всіх сферах діяльності менеджера (виробництво, управління персоналом, фінанси, маркетинг, збут і інші). У понятті «організаційна культура» можна визначити двояке розуміння її сутності:

- «як набору прийомів і правил (рішення проблеми зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому й підтвердили своїй актуальності в сьогоденні»;

- «як системи особистих і колективних цінностей, прийнятих і поділюваних всіма співробітниками підприємства».

Виділяються два основних рівні організаційної культури: як об'єкт, і як процес. На рівні об'єкту організаційна культура розуміється як сукупність певних елементів, а на рівні процесу – це ідеологія керування підприємством як соціально-технічною системою (рис. 2.5).

Загальним у всіх підходах до визначення сутності поняття "організаційна культура" є спрямованість на соціальний аспект – відносини між людьми в колективі, які засновані на сукупності цінностей. Окремий працівник є носієм і розповсюджувачем організаційної культури, а також визначним чинником, за допомогою якого здійснюється вплив культури на всі сфери діяльності підприємства (табл.2.14).



Рис. 2.5. Модель організаційної культури підприємства

Таким чином, організаційна культура – це «сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників». Організаційна культура вбирає в себе: політику та ідеологію існування організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки.

Таблиця 2.14

Характеристика впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на
формування організаційної культури

Фактор внутрішнього середовища	Характер впливу
1. Особистість власника	Основні переконання, світогляд, ідеали керівника передаються його співробітникам, і згодом транслиуються через покоління працюючих, формування культури здійснюється відповідно до власних ідеалів і цінностей керівника
2. Стадія життєвого циклу	Перехід з однієї стадії життєвого циклу в іншу (створення, дитинство, юність, зрілість, старіння, ліквідація або відновлення) приводить до зміни культури підприємства у бік посилення індивідуалізму працівників і зменшення орієнтованості на інновації, формуванню різних можливостей і механізмів зміни організаційної культури. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства культура змінюється від гнучкої, неформальної до колективної, сімейної, до формальних відносин, жорсткості контролю; перенос центру уваги з контролю власних процесів на споживача, ринок
3. Розмір підприємства	Впливає на пріоритетні цілі підприємства (завойовування ринку, розширення, утримання частки ринку), рівень взаємин підприємства з учасниками ринку, побудова організаційної структури, формування взаємовідносин між працівниками
4. Сфера діяльності	Впливає на процеси встановлення основних цілей, цінностей, культуру організації трудового процесу, комунікацій. Важливе значення можуть мати професіоналізм, рівень спеціалізації, вміння працювати в команді, особистий авторитет, довіра колег
5. Рівень освіти й кваліфікації працівників	Працівники по-різному можуть сприймати ті самі норми, цінності, установки, проявляти творчий підхід і ініціативність при виконанні обов'язків, мати потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації й здійсненні перекваліфікації. Залежно від рівня сприйняття працівниками організаційної культури вона може бути реалізована або лише задекларована
6. Наявні ресурси	Наявність певних видів ресурсів, їхня кількість безпосередньо впливає на можливість реалізації й зміна культури
7. Технології	Наявність певних технологій свідчить про рівень орієнтованості підприємства на сучасні вимоги ринку, виробництва продукції високої якості, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання екологічної безпеки

Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівниками організації управлінських рішень, налагодженні контролю за

поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Найефективнішим способом аналізу організаційної культури є вивчення способу діяльності (поведінки) людей в організації. Керівники можуть свідомо формувати та змінювати організаційну культуру для підвищення продуктивності, змінюючи застарілі норми, методи й процедури більш відповідними стандартами, технологіями, поведінкою. Це втручання у свідому частину організаційної культури. Водночас менеджери можуть цілеспрямовано впливати й на ті процеси, що відбуваються в підсвідомості людей. Іншими словами, як і в кожній людині, дії організації продиктовані як усвідомленими рішеннями, так і неусвідомленими механізмами, що діють у її підсвідомості.

Харчишина О.В. стверджує, що характер трудової поведінки працівника, рівень його лояльності до підприємства визначаються чотирма групами факторів [45]:

- а) очікуваннями працівника відносно організації;
- б) індивідуальними цінностями;
- в) очікуваннями організації відносно працівника;
- г) організаційною культурою .

Очікування працівників відносно організації включають можливості задоволення потреб в процесі трудової діяльності або співпраці з організацією. Очікування організації щодо працівників включають: очікування щодо ціннісно-світоглядних установок працівника, його поведінки, кваліфікації, здатності навчатись, ставлення до праці та до інших людей, а також очікування щодо якості виконання роботи та її ефективності. Індивідуальні цінності визначають поведінку працівника і можуть як співпадати, так і суттєво відрізнятись від цінностей, які складають основу організаційної культури даного підприємства.

Взаємодія індивідуальних і організаційних очікувань та цінностей може бути як позитивною, так і негативною. Для оцінки результатів такої

взаємодії важливо здійснити умовний поділ організаційних цінностей основні та другорядні. Працівник може сприйняти цінності організації, але може частково або повністю їх відкинути.

Як результат взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей утворюються чотири типи адаптації працівника до умов організації [45]:

- 1) конформізм (повне прийняття норм і цінностей організації);
- 2) адаптивний індивідуалізм (повне або майже повне прийняття основних цінностей організації та часткове або повне відкидання другорядних цінностей);
- 3) імітація (відмова від основних цінностей при одночасному прийнятті вторинних цінностей, що створює ілюзію лояльності та мотивації працівників);
- 4) заперечення (працівники не сприймають основні цінності).

Конформізм та адаптивний індивідуалізм створюють передумови для позитивної взаємодії між індивідуальними та організаційними очікуваннями, в результаті чого відносини між сторонами будуються на повній ідентифікації, співпраці та компромісу.

В бюрократичних організаціях, де праця більш стандартизована, а персонал менш кваліфікований, більш бажаним є конформістський тип адаптації із взаємодією по типу ідентифікації (кооперації). В організаціях, де бажаними є творча праця, делегування повноважень, ініціативність працівників, кращий ефект досягається в умовах взаємодії по типу кооперації та компромісу. Такі типи адаптації працівника як мімікрія та заперечення негативно впливають на взаємодію очікувань індивіда і організації і призводять до конфлікту.

На основі цінностей формулюється місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Місія організації має зовнішнє та внутрішнє спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодження організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи мотивації праці. Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами [45].

Якщо місія формулює сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії.

Сприйняття елементів культури свідомістю індивіда є достатньо складним, особливість його полягає в тому, що окремі елементи (цінності, місія, норми, імідж і бренд) втратили смисловий зв'язок із первинними джерелами, отже, складається враження, що саме елементи культури, які по суті мають вторинне походження, впливають на людську діяльність. Справжнє первинне джерело мотивації людської діяльності, в якому сконцентований досвід попередніх відносин і дій, залишається, найчастіше, незрозумілим, а тому індивід сприймає його не усвідомлено. У зв'язку існує загроза помилкового ігнорування важливої ролі ціннісної підсистеми.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства важливим є:

- 1) здійснення керованого процесу встановлення цінностей,
- 2) розуміння процесу взаємодії індивідуальних і організаційних цінностей з метою забезпечення позитивного результату такої взаємодії,
- 3) розробка місії та філософії діяльності підприємства на основі цінностей підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Менеджмент персоналу є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, здатна підвищити ефективність будь-якого виробництва. Вона включає в себе комплекс підходів до формування, розвитку та використання людського потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації. З погляду системного підходу менеджмент персоналу поєднує цільову, функціональну, керуючу, керовану, забезпечувальну підсистеми.

2. Система управління визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Головна мета системи управління персоналом – це створення необхідної основи забезпечення кадрами, організація їх ефективного їх використання, підтримка морального, духовного, професійного розвитку, а також досягнення раціонального рівня динамічності персоналу. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється.

3. Використанню в сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинно передувати організаційно-економічне забезпечення цього процесу. Зауважимо, що організація й управління сільськогосподарським виробництвом є складним завданням, що пов'язано з вирішенням переліку техніко-технологічних і економіко-організаційних, а також соціально-правових питань. Кожне підприємство має особливості діяльності, встановлює специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки. До того ж, зовнішнє середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, що характеризують його персонал. Враховуючи це, необхідним є формування такої системи менеджменту персоналу, яка враховувала б особливості діяльності саме сільськогосподарського підприємства.

4. Досліджуване підприємство має 4874 га сільськогосподарських угідь, в тому числі: ріллі – 4874 га. За розмірами відноситься до середніх за розміром господарств. Обсяги валової продукції (у постійних цінах 2016 р.) за період дослідження мають тенденцію до зменшення. Якщо у 2017р. було вироблено валової продукції на суму 119717 тис. грн., то у 2021 р., аналогічний показник склав 71646 тис. грн., і вказує на зменшення на 40,2%. Вартість власного капіталу у господарстві зросла, в 2,5 рази. За період дослідження середньорічна вартість основних фондів збільшилась в 3,2 рази, а вартість оборотних активів на 56,3%. Середньорічна чисельність працівників на підприємстві за ці роки зросла на 31,3%. Прибуток від реалізації продукції, сільського господарства і послуг також зростає.

Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають зернові, серед яких найбільшу питому вагу займає кукурудза на зерно. Отже, напрям спеціалізації підприємства – зерновий.

В ФГ «Альянс» за період дослідження середньорічна чисельність робітників зросла на 31,3% та становить 42 особи. Чисельність працівників що припадає в розрахунку на 100га сільськогосподарських угідь також зросла на 45,2%, за рахунок збільшення чисельності працівників. Кількість відпрацьованих люд.-год. зросло на 31,3%, Коефіцієнт використання запасу праці по підприємстві за останні п'ять роки зменшився на 10,3 %, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів.

Виробництво валової продукції на 1 працівника зросло на 21,3% в порівнянні з 2020 р.: це відбувається за рахунок збільшення обсягів виробництва валової продукції, виробництво валової продукції на 1 люд.-год. також збільшилось майже на 30 %.

5. Сучасний стан економіки також диктує нові вимоги до рівня підготовки персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу.

Планування кар'єри – один із напрямів кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Саме, самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій, що є певною послідовністю етапів, які співзвучні з його основними функціями. Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту.

Для удосконалення процесу розвитку персоналу, оволодіння технологією самоменеджменту, необхідним є запровадження сучасних методів, які сприятимуть кращому розумінню керівниками логіки процесів самоорганізації у трудовій сфері, більш ефективно управляти підлеглими і надавати їм більше можливостей для професійного розвитку.

6. Для персоналу підприємства організаційна культура створює спрямованість діяльності, орієнтир, оскільки мета діяльності тісно пов'язана з цінностями, прийнятими в організації, а також припустимі способи досягнення різних цілей, як особистих, так і організаційних. Відносна стійкість характеристик культури до змін підтримує у працівників почуття стабільності, що відповідає потребі в безпеці, однією з базових потреб людини.

Організаційна культура підприємства залежить від певних факторів, що визначають її роль у діяльності підприємства. До них належать культура умов праці, культура міжособистісних відносин, культура працівників, культура організації виробництва та культура управління. Завдання формування організаційної культури постійно змінюється та

вдосконалюється під впливом факторів зовнішнього середовища. Організаційна культура на підприємстві дозволяє діагностувати недоліки в роботі підприємства, виявити причини їх виникнення, знаходити гіпотези для усунення проблем, подальшого вдосконалення діяльності підприємства та конкурентноспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 388с.
2. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А. Економіка праці й соціально-економічні відносини: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
3. Лозівських Н.О. Соціально-економічна сутність поняття «трудові ресурси». *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2006. №1. С.439-446
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. друге, перероб. й доп. Київ: «Кондор». 2005. URL: 308 с. <http://kk.nau.edu.ua/article/965> (дата звернення 5.03.2023)
5. Про бізнес. Персонал організації. URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/personal-organizacii.html> (дата звернення 5.03.2023)
6. Управління персоналом як соціальна система. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_2_up.pdf (дата звернення 5.03.2023)
7. Класифікатор професій Додаток А "Показчик професійних назв за кодами професій". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#n3> (дата звернення 5.03.2023)
8. Методологічні аспекти управління персоналом. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page5.html (дата звернення 5.03.2023)

9. Городецька Л.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини. навч. посіб. Київ: Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”. 2009. 400 с. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21131/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_2010.pdf (дата звернення 8.04.2023)
10. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в транспортній галузі» для спеціальності 073 «Менеджмент». Кривий Ріг, 2021. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1818> (дата звернення 8.04.2023)
11. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2477/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення 8.04.2023)
12. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями посад в організації. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-97-1.html>
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. 2002. 336 с: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»)
14. Бузько Р.,Вартанова О.В, Надьон Г.О.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія/. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В.Даля. 2009.304 с.
15. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: С.І.

Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 15. №1. С.305-309. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13962/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення 8.04.2023)

16. Іванова, Н.С. І 21 Управління персоналом : курс лекцій. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Н.С. Іванова Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

17. Опорний конспект лекцій з початкової дисципліни «Формування та розвиток професійних компетентностей персоналу» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля, біржева справа / Упоряд.: О.Г. Вагонова, В.І. Прокопенко. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 44 с. URL: https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/magistr/076/ptb/%D0%9A%D0%9B_%D0%A4%D0%9F%D0%9A.pdf (дата звернення 8.04.2023)

18. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів . К: Академвидав, 2006. 488 с.

19. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринєць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612с. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37650/1/Personnel%20Management.pdf> (дата звернення 8.04.2023)

21. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232с. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf (дата звернення 8.04.2023)

22. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: [підруч. – 2-ге вид., доп. і перероблене]/ В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624с.

23. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих аграрних закладів освіти III-IV рівнів акредитації. М.М. Ільчук, Л.Я. Зрібняк та ін. за ред. М.М. Ільчука, Л.Я. Зрібняка. К.: 2008. – с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 8.04.2023)

24. Шаповал О.А. Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 27, частина 2. 2019. С.97-100 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf (дата звернення 8.04.2023)

25. Управління персоналом. URL: https://pidru4niki.com/18421120/menedzhment/rezyume_kadrova_politika_pidpriyemstva (дата звернення 8.04.2023)

26. Кадрова політика: сутність та завдання Режим доступу: URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13947/> (дата звернення 8.04.2023)

27. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т.2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2005. С. 214–223

28. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарюванн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 9. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A2%D0%95%D0%A5%D0%9D%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%99%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%9C.pdf> (дата звернення 10.04.2023)

29. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. №1(29). С. 97–105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html. (дата звернення 10.04.2023)

30. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С.13-16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf. (дата звернення 10.04.2023)

31. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс]: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/737/98> (дата звернення 10.04.2023)

32. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323–

327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47 (дата звернення 10.04.2023)

33. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення 10.04.2023)

34. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977> (дата звернення 10.04.2023)

35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 16.04.2023)

36. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2011. №7. с. 21-26.

37. Пуховська Л. П. Професійна підготовка вчителів у Західній Європі: спільність і розбіжності: монографія. Київ: Вища школа, 2012. 180 с.

38. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. с.37-41

39. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес-інформ*. №3. '2020. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1384/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 16.04.2023)

40. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*, (29). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> (дата звернення 16.04.2023)

41. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління

розвитком персоналу: навч. посіб. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

42. Остряніна С.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент. Дистанційний курс. Полтава: ПУЕТ, 2020. URL: <http://www2.el.puet.edu.ua> (дата звернення 16.04.2023)

43. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя: КПУ, 2013. 168 с

44. Основи формування європейської проєктної культури: Навчально-методичний посібник / В. І. Меньяло, О. В. Тупахіна, О. І. Гура, В. Л. Сарабєєв, Н. В. Воронова / Європейський проєкт EUROPROC («Європейська проєктна культура»). ЗНУ, 2019. Запоріжжя: Просвіта, 2019. 348с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/576153/mod_resource/content/1/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%20%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9E%D1%81%D0%BD%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%20%281%29.pdf (дата звернення 16.04.2023)

45. Харчишина О.В. Ціннісна підсистема як базовий компонент організаційної культури підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8373/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%202011-1.pdf> (дата звернення 16.04.2023)