

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана  
Франка Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор  
Михасюк І.Р.  
„\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 2021р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21 з галузі  
знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Павлюк Ю.М.

Керівник роботи доц., к.е.н, Швець А.І.

Львів – 2021

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

**Економічний факультет**

(повне найменування назва факультету)

**Кафедра економіки підприємства**

(повна назва кафедри)

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21з  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

Павлюк Ю.М.

Керівник роботи доц.,к.е.н, Швець А.І.

Рецензент \_\_\_\_\_

(посада, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

# ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ економіки підприємства \_\_\_\_\_

Освітній ступінь \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування» \_\_\_\_\_

(шифр і назва)

Спеціальність \_\_\_\_\_ 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» \_\_\_\_\_

(шифр і назва)

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Михасюк І.Р.**  
„\_\_\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 2021 року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Павлюк Ю.М.

Тема роботи: „УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ“

керівник роботи доц., к.е.н, Швець А.І.

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

затвердені Вченою радою факультету від „18“ \_\_\_\_\_ травня \_\_\_\_\_ 2021 року № 8  
2. Термін подання студентом роботи \_\_\_\_\_ до 30 листопада \_\_\_\_\_ 2021 року \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, роботи вітчизняних та закордонних авторів, в яких містяться розробки проблем управління персоналом підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): - охарактеризувати сутність управління персоналом на підприємстві; - визначити основні методи, типи та стилі управління персоналом; - дослідити методологію визначення ефективності управління персоналом; - охарактеризувати господарську діяльність досліджуваного підприємства; - провести аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві; - визначити рівень ефективності на досліджуваному підприємстві; - дослідити зарубіжний досвід управління персоналом; - запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Кваліфікаційна робота магістра містить 8 таблиць, 25 рисунки, 4 додаток.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доц.,к.е.н, Швець А.І.		
2	доц.,к.е.н, Швець А.І.		
3	доц.,к.е.н, Швець А.І.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Опрацювання інформаційних джерел з теми кваліфікаційного дослідження, складання плану та погодження з науковим керівником роботи	травень-червень	
2	Подання першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	вересень	
3	Подання другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	вересень	
4	Подання третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	жовтень	
5	Написання вступу, висновків та анотації	жовтень	
6	Оформлення списку використаних джерел	жовтень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра	листопад	
8	Подання кваліфікаційної роботи магістра із урахуванням зауважень наукового керівника на кафедрі	листопад	
9	Рецензування кваліфікаційної роботи магістра	листопад	
10	Подання роботи до захисту в екзаменаційну комісію	листопад	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**Керівник кваліфікаційної**

**(магістерської) роботи** \_\_\_\_\_

(підпис)

(посада, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Павлюк Ю.М. Управління персоналом на підприємстві. – Кваліфікаційна робота магістра на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ЛНУ імені І. Франка, Львів, 2021.

Проведено аналіз теоретико-методичних аспектів управління персоналом на підприємстві. Визначено сутність управління та особливості управління персоналом на підприємстві. Охарактеризовано методологію управління персоналом персоналом. Проведено аналіз ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Проведено оцінку управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Визначено рівень ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Виділено основні напрямки удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: управління, персонал, підприємство, управління персоналом, аналіз ефективності

## ANNOTATION

Pavlyuk Yu.M. Enterprise personnel management. - Qualification work for obtaining educational and qualification level high education in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 076 «Business, Trade and Exchange Activities». – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2021

The analysis of the theoretical and methodological aspects of personnel management at the enterprise. The essence of management and the specifics of personnel management at the enterprise have been determined. The methodology of personnel management is characterized. The analysis of the effectiveness of personnel management at the studied enterprise is carried out. The assessment of personnel management at the investigated enterprise has been carried out. The level of efficiency of personnel management at the studied enterprise has been determined. The main directions of improvement of personnel management at the investigated enterprise are highlighted.

Keywords: management, personnel, enterprise, personnel management, efficiency analysis

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність управління та особливості управління персоналом на підприємстві.....	10
1.2. Основні методи, типи та стилі управління персоналом на підприємстві.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА «ФГ «АГРОЛАЙФ».....</b>	<b>28</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства .....	28
2.2. Оцінка управління персоналом на «ФГ «Агролайф».....	36
2.3. Визначення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА «ФГ «АГРОЛАЙФ».....</b>	<b>53</b>
3.1. Основні шляхи подолання проблем в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві .....	63
3.2. Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління персоналом на «ФГ «Агролайф».....	63
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В останні десятиліття в сучасній практиці відзначається стійкий інтерес вчених і фахівців до вдосконалення системи управління персоналом. Про це свідчить велика кількість публікацій, дисертацій, що відображають затребуваність суспільством навчально-методичних та практичних рекомендацій у сфері розвитку управління персоналом.

**Метою кваліфікаційної роботи** магістра є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність управління персоналом на підприємстві;
- визначити основні методи, типи та стилі управління персоналом;
- дослідити методологію визначення ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- визначити рівень ефективності на досліджуваному підприємстві;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є ФГ «Агролайф».

**Предметом дослідження** є система управління персоналом на ФГ «Агролайф».

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах економічної і споріднених з ними наук. Для досягнення поставленої мети у даній роботі було використано наступні методи:

індукції та дедукції – деталізація предмета дослідження; монографічний – вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду науково – практичних засад управління персоналом; узагальнення – обґрунтування необхідності застосування нових підходів для розвитку управління персоналом.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, роботи вітчизняних та закордонних авторів, в яких містяться розробки проблем управління персоналом підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації, отримані в результаті дослідження можуть бути використані у діяльності фермерських господарств.

**Кваліфікаційна робота** магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито проведено аналіз теоретико-методичних аспектів управління персоналом на підприємстві. Визначено сутність управління та особливості управління персоналом на підприємстві. Охарактеризовано методологію управління персоналом персоналом.

У другому розділі проведено аналіз ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Проведено оцінку управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Визначено рівень ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено зарубіжний досвід та виділено основні напрямки удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

**Загальний обсяг кваліфікаційної роботи** становить 85 сторінки, основний обсяг 70 сторінок. Кваліфікаційна робота магістра містить 8 таблиць, 25 рисунки, 4 додаток. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність управління та особливості управління персоналом на підприємстві

На сьогоднішній день управління виступає як важливе суспільне явище, яке притаманне для всіх країн світу, та існувало з початком розвитку найдавніших цивілізацій світу. Ще в часи первісних людських поселень існували первинні зачатки управління. Це виявлялось у формуванні культу вождя племені, кровної родинності, підпорядкуванні усталеним звичаям та віруванням, які панували в племені. З огляду на це, генезис управління як суспільного явища у наукових колах розглядається як особливий вид діяльності з групової праці людей.

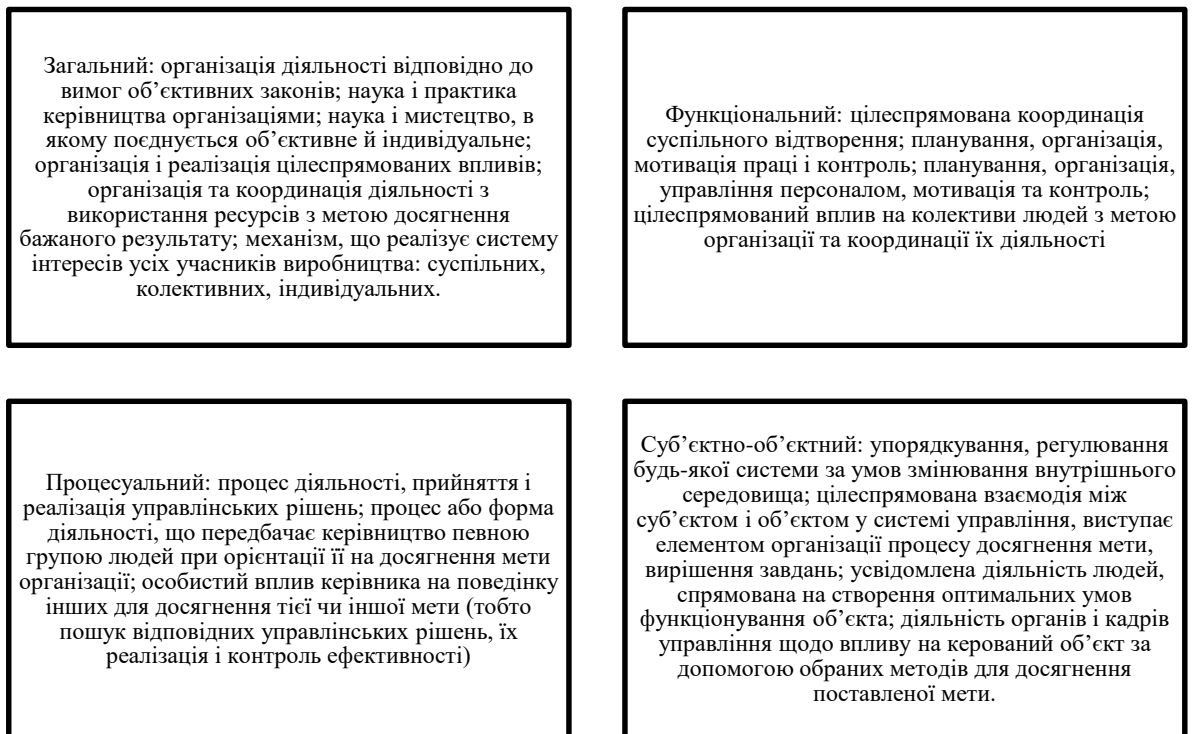
Поліаспектність поняття «управління» з часом зумовило наявність великої кількості його трактувань. З огляду на це, на сьогоднішній день існують чотири основні підходи до трактування поняття «управління» (рис.1.1).

В структурі поняття «управління» прийнято виокремлювати такі елементи [1-4]:

- Об'єкт управління – той, хто сприймає діяння, які виконуються в процесі управління (суспільна праця, матеріально-технічні засоби, тварини, рослини, а також цілеспрямована поведінка людини чи робочого колективу);

- Суб'єкт управління – той, хто реалізує процес управління і направляє свої діяння на об'єкт, спираючись на ухвалення певних управлінських рішень (органи влади різних ієрархічних рівнів, окремі посадові особи, ради управління та інші органи, діяльність яких направлена на колективне ухвалення управлінських рішень);

- Предмет управління – в цю групу входять безпосередньо управлінські рішення та вся матеріальна та нематеріальна управлінська діяльність.



**Рис.1.1. Основні підходи до трактування поняття «управління» [5-7]**

Окрім того, за направленістю процесу управління, виділяють наступні напрямки [6]:

- управління соціальними системами;
- управління технічними системами;
- управління біологічними системами.

Зважаючи на значну важливість ролі особистості в організації та реалізації управлінських процесів, на сьогоднішній день більшість науковців виділяють наступні універсальні ознаки управління як соціального явища:

- універсальна якість – що виявляється у здатності управлінських процесів чинити вплив на «культурні патерни» соціальних взаємодій, виступаючи потужним чинником їх трансформацій та модернізацій;

- універсальне відношення – що виявляється у здатності процесу управління формувати та перехресувати між собою різні види зв'язків (лінійні та нелінійні, формальні та неформальні, контактні та дистанційовані) поміж різними видами дій, цілей та цінностями;

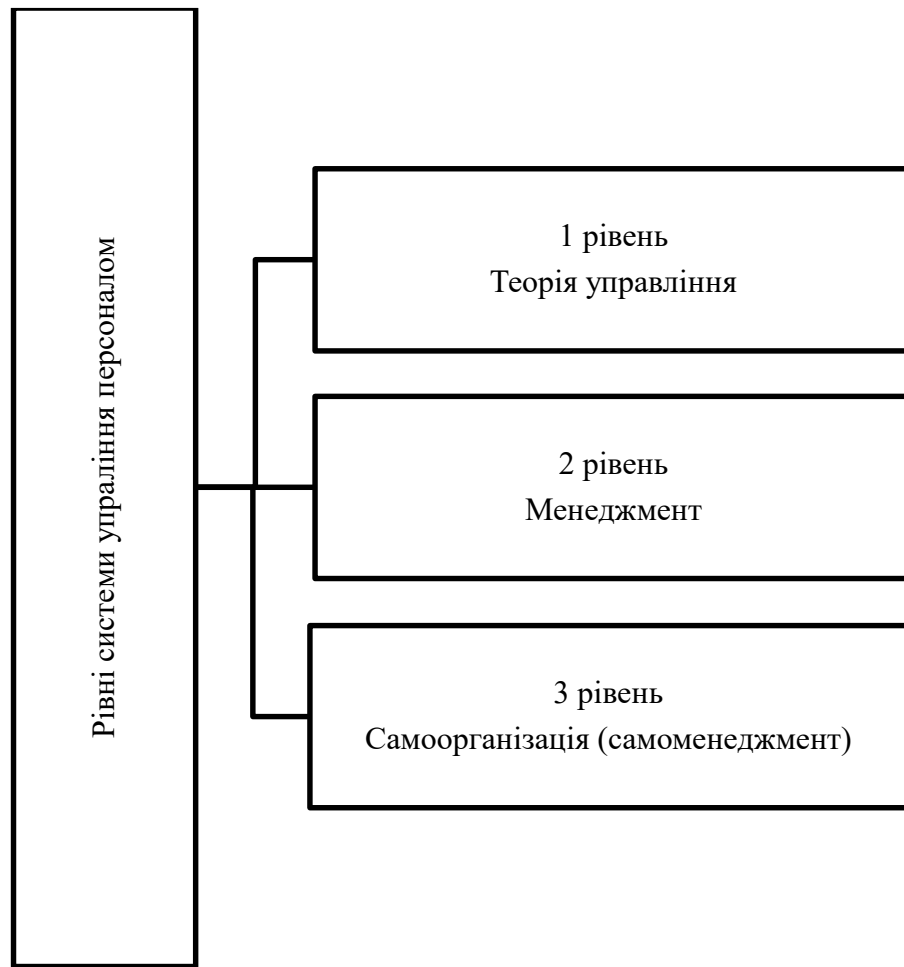
- універсальний механізм - що виявляється у можливості процесу управління створювати нові соціокультурні форми, які є потрібними та достатніми для забезпечення керованості основних соціо-економічних процесів, а також мають здатність самоуправління та самовідновлення.

Ще однією важливою характеристикою управління вважають основні риси управлінської діяльності :

- існування суб'єкта, об'єкта та предмету управління;
- чітке слідування поставленим завданням в контексті існуючих функцій, які можуть бути як головними, так і допоміжними;
- реалізація процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень;
- формування, практичне створення та подальша підтримка встановлених зв'язків в процесі прийняття управлінського рішення;
- формування певної базової структури, в контексті якої будуть реалізовуватися вищесказані зв'язки.

З огляду на вищевказані характеристики процесу управління, ми можемо сформулювати визначення, яке найкраще характеризує всі його особливості та елементи. Управління можна трактувати як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів, об'єкту, яка відбувається в контексті реалізації певних рішень.

Важливим елементом системи управління в нашому суспільстві є система управління персоналом. На сьогоднішній день виділяють три рівні системи управління персоналом (рис.1.2).



**Рис.1.2. Рівні системи управління персоналом [8-9]**

Перший рівень – теорія управління, що виступає основною науковою дисципліною, що спирається на основні наукові положення таких наук як тектологія та кібернетика. Теорія управління містить загальні закони та положення, які стосуються всіх сфер людської життєдіяльності. При цьому кібернетика в більшій мірі використовує математичні методи ухвалення управлінських рішень. При цьому тектологія у своєму арсеналі володіє принципами систематизації та алгоритмізації процесу управління.

Другий рівень системи управління персоналом представлений таким окремим видом управління як менеджмент, до якого входять прикладні наукові дисципліни, практична реалізація яких виявляється у створенні організованих груп людей та колективів, діяльність яких направлена на виконання поставленої мети та цілей.

У відповідності до поставлених цілей та завдань, а також ієрархічного рівня вирішення управлінського завдання, об'єктом управління можуть

виступати різноманітні угруповання людей, види виробництва, а також окремо взяті процеси та явища.

На сьогоднішній день процес управління на підприємстві відбувається в контексті вирішення двох основних груп задач:

1. Перша група задач полягає у правильному формуванні та наступному коректному слідуванні цілям та завданням, які направлені на повноцінну взаємодію підприємства з навколишнім середовищем. Для цього на підприємстві реалізуються основні принципи управління фінансовими процесами, управління персоналом, маркетингом та інноваціями.
2. Друга група задач містить у собі ті задачі, які направлені на вирішення питання формування та підтримання існування високоефективного механізму управління людьми. Даний механізм реалізується в контексті формування дієвої системи управління персоналом, що на сьогоднішній день виступає дієвою частиною системи управління підприємством.

Третій рівень системи управління персоналом складається з системи самоорганізації та менеджменту. Дані поняття виступають як прикладні наукові дисципліни, які реалізуються в певному спланованому способі організації життя людей.

Самоменеджмент можна трактувати як певний образ дій та думок людини, що спрямований на ціленаправлення внутрішніх сил організму для досягнення поставлених цілей.

На сьогоднішній день система управління персоналом відбувається на двох рівнях [10]:

- Теоретичний. На цьому рівні основною метою є отримання нових знань, за допомогою аналізу та класифікації явищ, а також усвідомлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозалежностей та закономірностей поміж ними.

- Прикладний. На даному рівні система управління персоналом вивчає питання змін та трансформації реальних виробничих ситуацій, а також

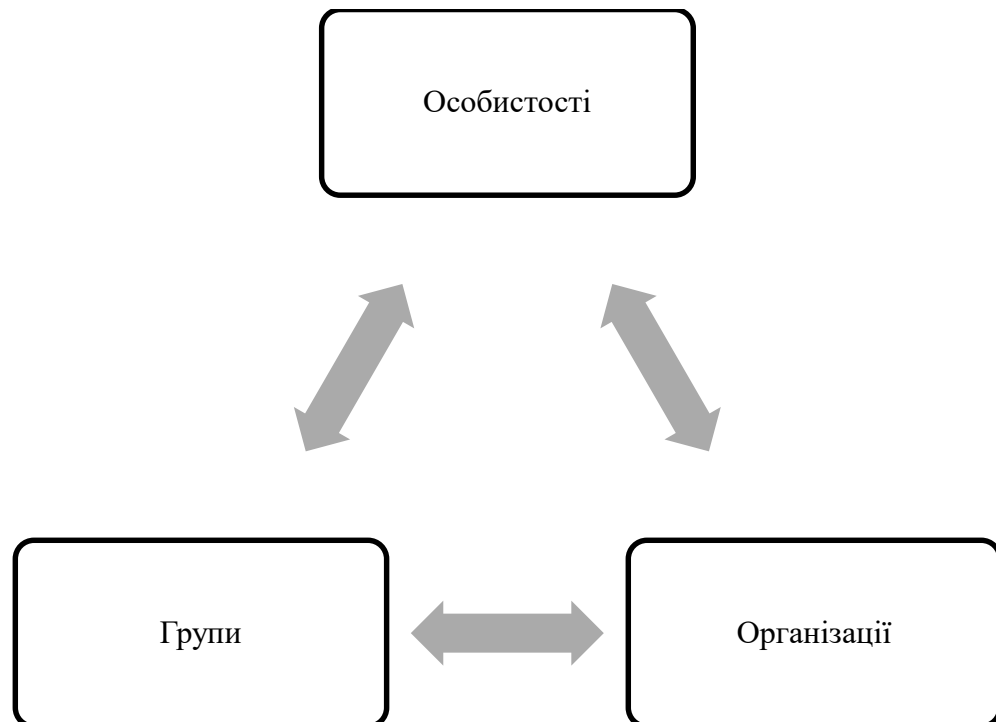
формування окремих моделей та проектів для поліпшення ефективності залучення робочої сили працівників.

Між даними рівнями управління персоналом є надзвичайно тісний біполярний взаємозв'язок: з одної сторони теорія управління персоналом виступає методологія аналізу та проектування, а з іншого – інформація, отримана в результаті прикладних досліджень формують базу для створення гіпотез та теорій.

Таким чином, управління персоналом виступає як складна прикладна наука, яка вивчає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, індивідуальні фактори, методи та заходи впливу на персонал підприємства для подальшого поліпшення ефективності в системі виконання поставлених цілей.

Предметом системи управління персоналом прийнято вважати сукупність соціально-суспільних відносин, які виникають в процесі групової діяльності людей.

Об'єктом системи управління персоналом є особистості та спільноти (рис.1.3).



**Рис.1.3. Об'єкт системи управління персоналом [11-12]**

Важливим елементом системи управління персоналом є її принципи, які зображені на рис.1.4.

Економічності	• Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	• Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	• При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	• Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	• Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	• Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Науковості	• Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах

**Рис.1.4. Основні принципи системи управління персоналом [13-15]**

З огляду на вищепредставлені елементи, всі системи управління персоналом володіють наступними властивостями:

- систему управління персоналом можна представити як основи будь-якої системи управління персоналом;
- система управління персоналом властива всім функціональним підрозділам підприємства (відділ виробництва, маркетингу, фінансів та бухгалтерії);
- головні цілі системи управління персоналом співпадають з цілями підприємства;

- в структурі системи управління персоналом існують всі основні властивості системи управління підприємством.

Таким чином, система управління персоналом є комплексним поняттям, з великою частиною елементів та є важливою частиною загальною стратегії управління підприємством, що актуалізує його всебічне вивчення.

## **1.2. Основні методи, типи та стилі управління персоналом на підприємстві**

У межах методів (або концепцій) системи управління персоналом передбачається ефективна реалізація професійного потенціалу. Цілі та зміст методів системи управління персоналом частково або повністю збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, які традиційно використовуються на підприємстві.

Для формування дієвої системи управління персоналом на сьогоднішній день застосовують наступні методи [15-17]:

- 1) Метод декомпозиції, який дає можливість розділити складні явища на більш прості. До прикладу, безпосередньо систему управління персоналом можна розділити на підсистеми, функції, процедури, та операції.
- 2) Метод послідовної підстановки, який дає можливість чинити вплив на процес формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, при цьому виключаючи вплив інших факторів. При цьому важливо зазначити, що за допомогою цього методу фактори проходять ранжування та обираються найбільш важливі.
- 3) Метод порівнянь, що дозволяє проводити порівняння існуючої системи управління персоналом на підприємстві з схожою системою управління персоналом на підприємстві, яке є провідним на ринку або ж є зразком для інших. При цьому дане порівняння може бути як ретроспективним, так і перспективним або ж проводитись у реальному часі;



- 4) Динамічний метод, який передбачає формування системи даних у динамічному порядку, при якому елімінуються випадкові відхилення та помилкові механізми. Даний метод використовується під час всебічного аналізування кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом на підприємстві;
- 5) Метод структуризації цілей, використовуючи який реалізується якісне та кількісне обґрунтування цілей підприємства в цілому, а також окремо цілей системи управління персоналу, в контексті їх відповідності цілям та завданням підприємства;
- 6) Експертно-аналітичний метод, який базується на використанні професійних знань та навичок спеціалістів з управління персоналом до даного процесу. Дані спеціалісти можуть бути як спеціально наймані працівники, так і відповідальні особи на підприємстві, які володіють відповідними знаннями. Використовуючи даний метод формування системи управління персоналом, можна виявити основні шляхи поліпшення системи управління персоналом, оцінити результати її реалізації, а також виявити недоліки в процесі її функціонування;
- 7) Нормативний метод, який передбачає використання системи нормативів, які формують сталий склад та зміст функцій, що характеризують чинну систему управління персоналом, число працівників, які залучені у виконання відповідних нормативних функцій, тип організаційної структури, а також критерії формування структурного кістяка апарату управління підприємством в цілому чи окремо системи управління персоналом;
- 8) Метод параметрів, відповідно якому встановлюється функціональні взаємозв'язки між параметрами окремих елементів системи виробництва на підприємстві та системи управління персоналом для подальшого встановлення ступенів та рівнів їх відповідності.
- 9) Метод функціонально-вартісного аналізу, який передбачає обрання правильного варіанту формування системи управління персоналом на

підприємстві або реалізації окремої функції управління персоналом, який потребує мінімальних витрат та є найбільш ефективний в контексті кінцевих результатів. Даний метод дає можливість виявити залишкові чи дублюючі функції системи управління, а також функції, які за певних обставин не можуть бути реалізовані. За допомогою цього методу також можна визначити рівень централізації та децентралізації функцій управління персоналом на підприємстві;

- 10) Метод головних компонент, за допомогою якого в одному(головному) компоненті висвітлюються властивості великої кількості показників. Застосування цього методу дає можливість порівнювати згруповану множину показників однієї системи з множиною показників іншої.

Розглянемо основні типи управління персоналом підприємства:

1. Пасивний. На підприємстві немає вираженої програми роботи з персоналом, проте дії керівництва зводяться до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не займається прогнозуванням потреб та оцінкою співробітників, а види інформації в управлінні персоналом значно обмежені та не відрізняються різноманітністю.

2. Превентивний. Прогнозуванню кадрової ситуації приділяється належна увага, але у компанії немає цільових кадрових програм розвитку. Планування проводиться лише з урахуванням короткострокових і середньострокових прогнозів. Використовувані під управлінням види контролю персоналу не відбивають реальних потреб підприємства, що ускладнює розробку довгострокових програм.

3. Активний раціональний. Менеджмент здійснюється на підставі якісних діагнозів та обґрунтованих прогнозів. Керівництво компанії використовує ефективні інструменти, що впливають кадрову ситуацію. Здійснено довгострокове прогнозування потреби у персоналі, що дозволяє побудувати систему кадрового розвитку.

4. Реактивний. Роботодавець контролює симптоми кадрової ситуації: конфлікти, що виникають у колективі, відсутність кваліфікованих фахівців,

рівень мотивації. Вирішення подібних проблем найчастіше відбувається невчасно, оскільки менеджмент має лише засобами діагностики поточної ситуації, але з інструментами прогнозування.

5. Активний авантюрист. Не маючи якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу, роботодавець все ж таки прагне впливати на кадрову ситуацію. Подібний підхід ґрунтується скоріше на інтуїції керівника і найчастіше призводить до глобальних адміністративних помилок.

Процес управління персоналом по своїй суті можна представити як певні професійні взаємовідносини між керівником та підлеглими. Внутрішнє «ядро» цих відносин, а також спосіб реалізації їх у конкретні форми, способи ухвалення рішення та наступну передачу задач та завдань підлеглим, прийнято називати стилем управління.

На сьогоднішній день важко точно підрахувати число стилів, які використовуються в процесі управління персоналом. Але варто зазначити, що з усіх можливих стилів управління персоналом, існує п'ять основних (рис.1.5).



**Рис.1.5. Основні стилі управління персоналом на підприємстві**

Розглянемо представлені стилі управління персоналом на підприємстві більш детально.

Перший, та найбільш давній стиль управління персоналом на підприємстві вважається авторитарний (автократичний, директивний) стиль управління. Суть даного стилю управління персоналу полягає в тому, що все управління провадиться через постійний та жорсткий моніторинг та контроль, а також в перманентному підпорядкуванні всього робочого колективу.

Директивне управління дає можливість персоналу підприємства усвідомити та визначити цілі, ролі та функції на підприємстві. При цьому в обов'язки менеджера входить постійний моніторинг виконання поставлених завдань співробітниками.

З огляду на це, основними перевагами використання авторитарного стилю управління персоналом на підприємстві є наступні [19]:

- забезпечення чіткої та непохитної структурованості та системності робочого процесу, під час якого кожен співробітник усвідомлює свої обов'язки та завдання;

- можливість оперативного ухвалення рішень та формування реалістичних очікувань щодо результатів діяльності;

- даний стиль управління можна вважати ефективним способом управління тих робітників, які не мають достатньо досвіду, та які потребують великої кількості рекомендацій, інструкцій та консультацій.

При цьому даний стиль управління персоналом на підприємстві має свої недоліки:

- всі співробітники підприємства є лише виконавцями поставлених завдань та не мають права голосу чи зміни усталених механізмів. Даний підхід не дає можливість професійного розвитку та навчання працівників;

- при реалізації цього стилю значно страждає та деформується командний дух та мотивація до роботи, так як всі працівники знаходяться під постійним тиском;

- навіть найбільш зацікавлений та активний працівник неминуче втратить мотивацію до роботи;

- не всі працівники здатні витримати даний стиль управління персоналом.

Наступним стилем управління персоналом є візіонерський або авторитетний стиль управління. Якщо порівняти авторитарний та візіонерський стилі управління, то тут можна відмітити, що під час візіонерського стилю управління персоналом відсутні чіткі вказівки та мікроменеджмент на рівні найменшого завдання. Основна мета керівника при цьому стилі управління – донести робочому колективу загальне бачення компанії, а також фокусування на загальній стратегії.

Для реалізації цього стилю управління керівник повинен володіти високим рівнем особистих якостей та емоційного інтелекту. Важливим елементом при цьому також є високий рівень довіри та поваги команди до керівника.

Використання даного стилю управління персоналом є найбільш доцільним для тих компаній, які ще не мають чіткої стратегії розвитку, та є невеликими за розмірами.

Переваги використання візіонерського стилю управління персоналом на підприємстві зображені на рис.1.6.

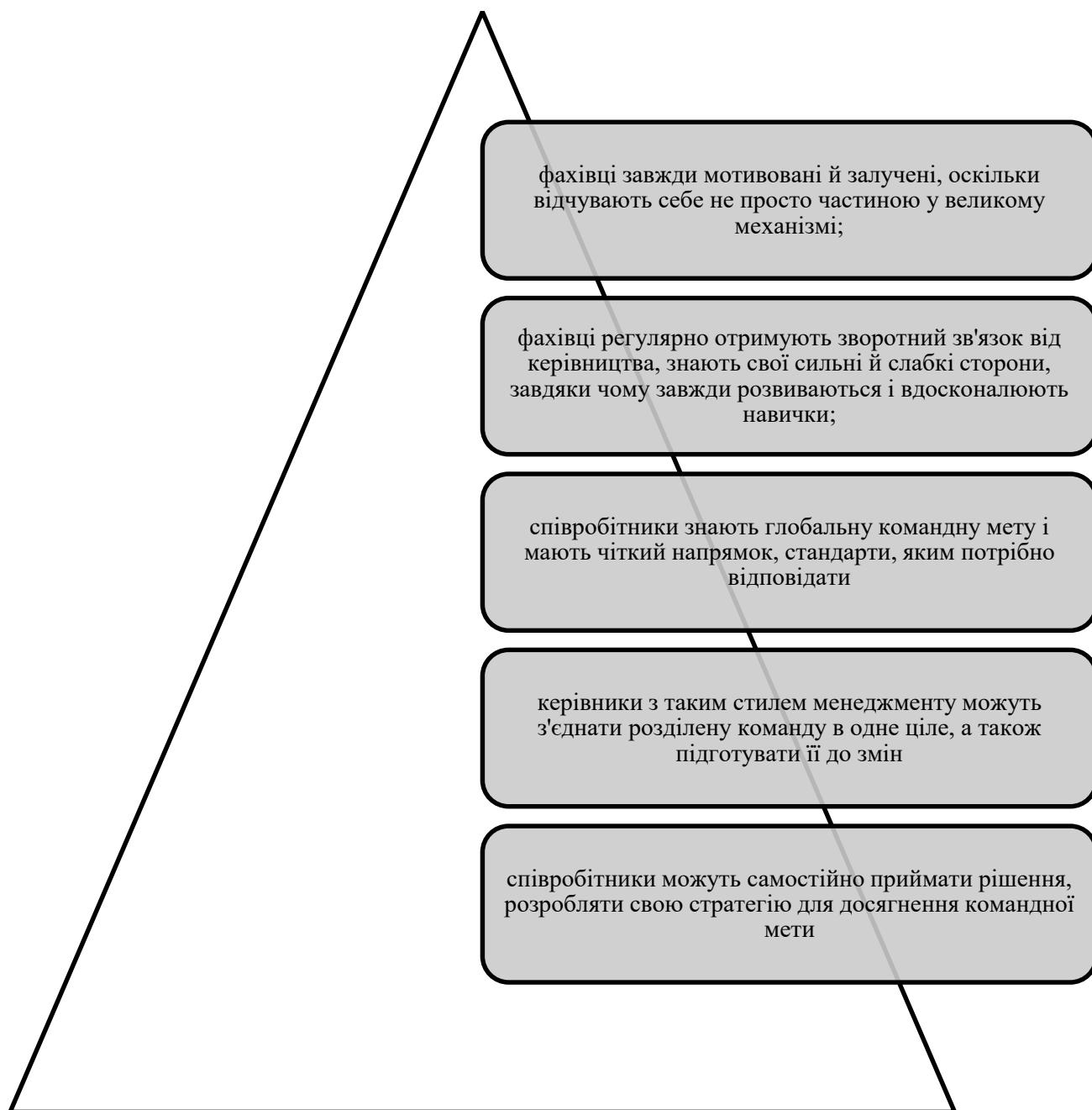
Недоліками даного стилю управління персоналу є наступні:

- у випадку, якщо менеджер не буде уважний до деталей виконання завдань, весь процес та його успіх може бути порушений, особливо якщо в команді багато новачків;

- даний стиль є специфічний, так як може бути ефективний у командах професіоналів, які наділені внутрішньокорпоративними взаємозв'язками;

- використання цього підходу може спонукати робітників «недопрацьовувати» та уникати виконувати всю повноту своїх обов'язків;

- кожне рішення в колективі, який управляється візіонерським стилем управління ухвалюється довго, так як важлива кожна думка в колективі.



**Рис.1.6. Переваги використання візіонерського стилю управління персоналом на підприємстві [20]**

Наступний, та доволі популярний на сьогоднішній день стиль управління персоналом на підприємстві – «лідерство, що служить» або коучинг.

Основна мета цього стилю управління персоналу - формування відповідальною щодо управління особою підтримки співробітників за допомогою тренінгів, семінарів та інших консультацій. Таким чином, управлінець виконує роль радника, вчителя, але ніяк не диктатора.

Для реалізації цього стилю управління людина, яка наділена цими обов'язками, повинна володіти значними лідерськими якостями, а також повинна мати певні знання в сфері психології колективу та особистісного розвитку.

Перевагами використання даного стилю управління персоналу на підприємстві є наступні:

- дає можливість робочому колективу розвиватись та прогресувати у професійному плані;
- формування потужного взаємозв'язку між співробітником та управлінцем, який спирається на довірі та взаємоповазі;
- концентрація уваги та розвиток всередині колективу атмосфери співпраці, допомоги та колективного розвитку, ігнорування тотального контролю та дисципліни.

В той же час, даний стиль управління персоналу має свої недоліки [21]:

- даний стиль є малоефективний для токсичних та маломотивованими співробітниками, так як навіть найбільш старанні управлінці не можуть розвинути професійний потенціал без бажання співробітника;
- ефективна реалізація даного стилю управління вимагає більшого часу та сил з боку управлінця, так як він повинен перманентно навчати та підтримувати робочий колектив;
- якщо управлінець не має відповідної кваліфікації та знань для реалізації цього стилю управління, весь процес управління працівниками виявиться неефективним;
- існує ризик появи нездорової конкуренції між працівниками.

Наступним стилем управління персоналом на підприємстві є стиль «управління швидкістю та темпами». У відповідності до положень цього стилю, саме управлінець вирішує який темп роботи буде в колективі, при цьому очікуючи від співробітників повної підтримки. Визначення темпу роботи передбачає формування значних стандартів, для створення міцної мотивації для команди до досягнення глобальних для підприємства цілей. Менеджер повинен

усвідомлювати той факт, що лише вмотивований співробітник зможе адекватно сприйняти посилення темпу.

Перевагами використання стилю управління персоналом на підприємстві «управління швидкістю і темпами» є наступні:

- використання цього стилю посилює мотивацію та сприяє появі здорової конкуренції;

- згідно недавнім статистичним дослідженням, використання цього стилю управління – найкращий спосіб вивести робочу команду на якісно новий рівень;

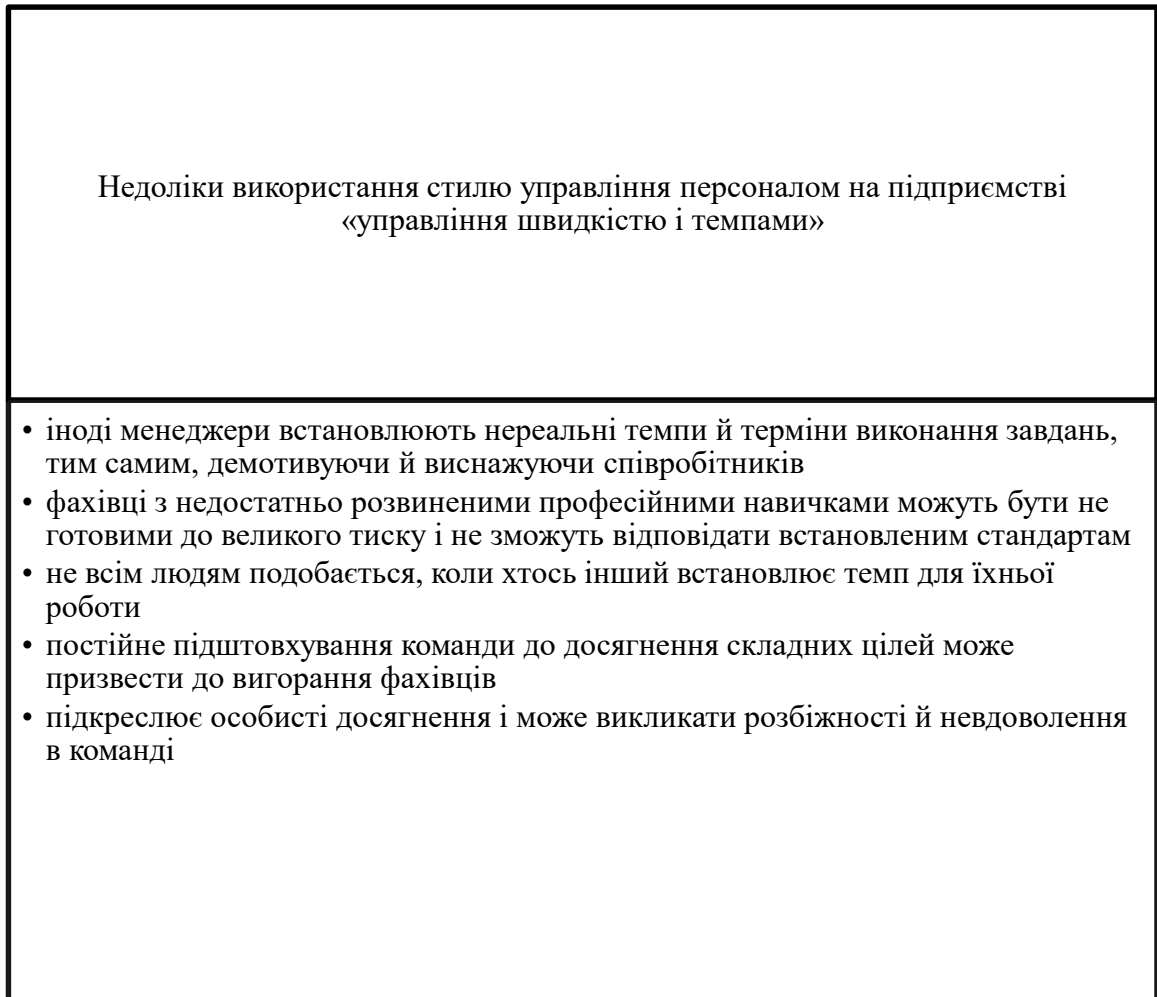
- при використанні даного стилю управління робітник отримує більше можливостей для власної професійної реалізації та розвитку, демонструючи нові навички та компетенції;

- покращується мотивація кожного окремого працівника, так як вони отримують виклик до нових результатів від свого керівника та роблять все можливе для досягнення результатів, так як вони знають, що в разі успіху одержать нагороду у вигляді підвищення чи фінансового заохочення.

Недоліки використання стилю управління персоналом на підприємстві «управління швидкістю і темпами» зображені на рис.1.7.

На сьогоднішній день найбільш «молодим» стилем управління персоналом на підприємстві є стиль управління «Laissez-Faire». Відповідно до основної парадигми цього стилю управління персоналом на підприємстві, співробітники наділені повною свободою волі та самостійності в професійній діяльності. Управлінці, які використовують даний стиль управління не втручаються в роботу колективу та втручаються лише в разі крайньої потреби чи за бажання самої команди.





**Рис.1.7. Недоліки використання стилю управління персоналом на підприємстві «управління швидкістю і темпами» [21-22]**

Стиль управління «Laissez-Faire» передбачає присутність керівника лише на початку та наприкінці робочого процесу. При чому на початку його функції зводяться до надання коротких рекомендації та векторизації робочого процесу, а також надання відповіді на всі питання працівників. В кінці ж робочого процесу керівник оцінює результати, аналізує зроблені помилки та надає рекомендації щодо подальшої роботи.

Перевагами використання стилю управління персоналом на підприємстві «Laissez-Faire» є наступні [23]:

- в компаніях, де працюють висококваліфіковані фахівці сприяє інноваціям і творчості;
- співробітники, які завжди хотіли бути більш самостійними в роботі стають мотивованими й залученими;
- підвищується командна робота, оскільки фахівці синхронізуються і допомагають один одному.

Недоліками використання стилю управління персоналом на підприємстві «Laissez-Faire» є наступні:

- без керівництва може постраждати продуктивність і результативність, оскільки є ризик, що співробітники будуть відчувати нестачу спілкування з менеджером;
- деякі співробітники можуть думати, що менеджеру все одно на команду, її роботу і кінцевий результат;
- якщо команда не може самомотивуватися і не володіє достатньою кількістю навичок та професійних сил, щоб розв'язувати проблеми самостійно, є ризик того, що завдання не буде зроблено в строк.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА «ФГ «АГРОЛАЙФ»

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Фермерські господарства існують як дуже специфічні структури. З одного боку, це – найдавніша форма господарювання, з другого – сучасна, «молода», перспективна форма господарювання у сільській економіці. З одного боку, це – ринковий елемент, з іншого – соціокультурний.

Одним з таких фермерських господарств є ФГ «Агролайф». За своєю сутністю, ФГ «Агролайф» являється юридичною особою, яка з отриманням державної реєстрації має в своєму володінні ряд відособленого майна згідно права власності, окремий баланс, відповідні рахунки в банківських установах, товарний знак та окремі штампи з печатками з найменуванням фермерського господарства. Звичайно, ФГ «Агролайф» чітко дотримується чинного законодавства і діє на підставі Статуту, який в свою чергу, визначає усі соціальні, економічні та правові аспекти процесу організації діяльності ФГ «Агролайф». Керівництво ФГ «Агролайф» дотримується усіх чинних законів України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових документів.

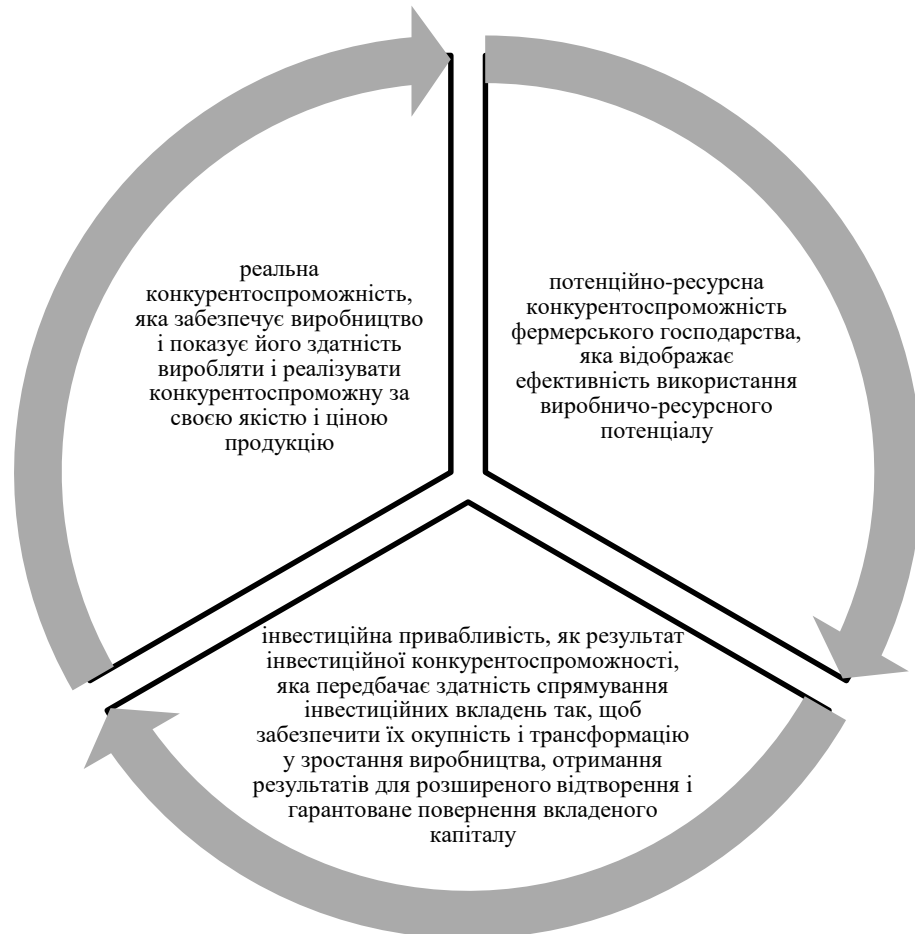
Фермерське господарство «Агролайф» створене на необмежений строк. Знаходиться дане господарство за адресою Миколаївська область, Вітовський район, село Українка, 57281 (Додаток А).

Голова фермерського господарства- Хомут Володимир Петрович. Господарство налічує 5 членів. По розміру ФГ «Агролайф» є малим господарством.

Матеріальні інтереси, досягнуті у вигляді виробництва, становлять основу діяльності ФГ «Агролайф» як суб'єкта підприємництва. Тому метою ФГ «Агролайф» є забезпечення високого рівня рентабельності виробництва

шляхом цільового та ефективного використання сільськогосподарських земельних ділянок за умов довгострокової оренди.

Конкурентоспроможність ФГ «Агролайф» включає три складові, зображені на рис. 2.1.

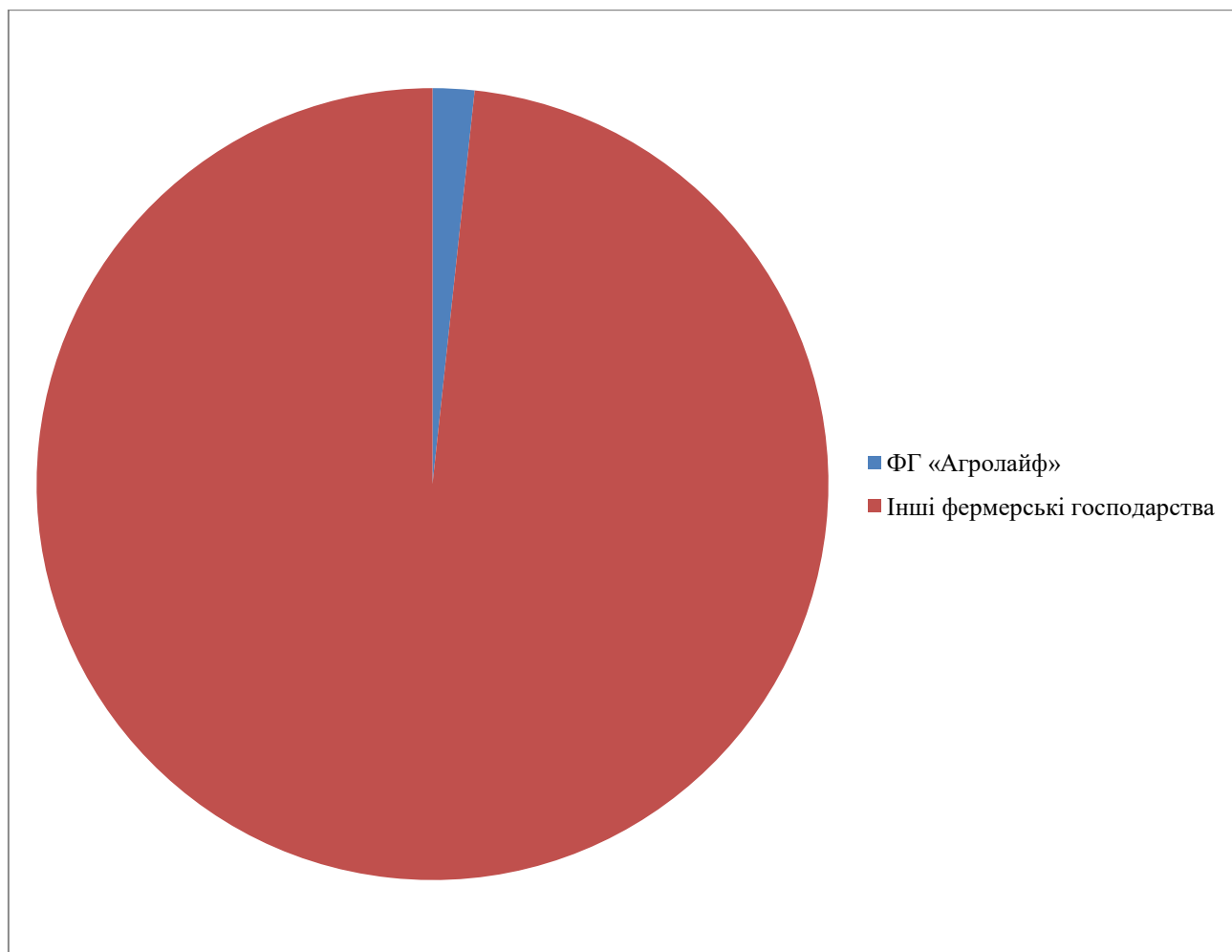


**Рис.2.1. Складові конкурентоспроможності ФГ «Агролайф»**

*Сформовано автором*

Слід зазначити, що на сьогоднішній день, конкурентоспроможність ФГ «Агролайф» залежить від великої кількості факторів, які умовно можна поділити на внутрішні: (земля та її якість, трудові ресурси, засоби виробництва, матеріалозабезпеченість, ступінь кооперування господарської діяльності) та зовнішні – селекційно-генетичний і агро-біо-кліматичний потенціал регіону в якому функціонує підприємство, законодавча база, особливості державної підтримки фермерських господарств, кредитна система, умови реалізації продукції та матеріально-технічне забезпечення, діяльність інших господарств-конкурентів.

Основним видом діяльності ФГ «Агролайф» являється вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (рис.2.1).



**Рис.2.2. Частка ФГ «Агролайф» у вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур в Україні, %**

*Сформовано автором*

ФГ «Агролайф» володіє відповідними сертифікатами, які підтверджують якість продукції, зокрема, сертифікатом на систему управління безпеністю харчових продуктів.

Проведемо аналіз активів ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр. (табл.2.1).

Слід зазначити, що загальний обсяг активів ФГ «Агролайф» у 2020 році зменшився на 100, 5 тис. грн. (58,36%) в порівнянні із 2019 роком. В основному, цьому є пояснення у вигляді зменшення статті запасів і дебіторської заборгованості.

Відмітимо, що зниження запасів ФГ «Агролайф», свідчить проте, що персонал підприємства неефективно використовую власну сировину та матеріали.

Таблиця 2.1

## Аналіз активів ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр, тис. грн.

Стаття	2018	2019	2020	Відхилення: 2018/2019		Відхилення: 2019/2020	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	0	0,4	0,5	0,4	0	0,1	25,00
Запаси	161,3	67,6	13,3	-93,7	-58,09	-54,3	-80,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	62,7	100,3	13,8	37,6	59,97	-86,5	-86,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3	2,2	1,1	-0,8	-26,67	-1,1	-50,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,1	0,6	0,2	-1,5	-71,43	-0,4	-66,67
Гроші та їх еквіваленти	0,9	1,1	10,1	0,2	22,22	9	818,18
Баланс	230	172,2	71,7	-57,8	-25,13	-100,5	-58,36

*Сформовано на основі Додатків В-Г*

Проведемо аналіз пасивів ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр. (табл.2.2).

Зазначимо, що зменшення пасивів ФГ «Агролайф» в першу чергу, відбулося внаслідок зниження поточної кредиторської заборгованості на 95,3 тис. грн. (37,76%). Також, слід відмітити, той факт, що присутній непокритий збиток підприємства протягом 3 років його діяльності. Це є негативною

тенденцією і говорить про неефективне управління діяльністю і персоналом, зокрема.

**Таблиця 2.2**

**Аналіз пасивів ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.**

Стаття	2018	2019	2020	Відхилення: 2018/2019		Відхилення: 2019/2020	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зареєстрований капітал	1000	1000	1000	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток	-230,5	-262,8	-265,7	-32,3	14,01	-2,9	1,10
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	278,5	252,4	157,1	-26,1	-9,37	-95,3	-37,76
розрахунки зі страхування	0,7	1,1	0	0,4	57,14	-1,1	-100,00
розрахунки з оплати праці	3,6	3,3	2	-0,3	-8,33	-1,3	-39,39
Інші поточні зобов'язання	0,1	0,6	0,7	0,5	500,00	0,1	16,67
Баланс	230	172,2	71,7	-57,8	-25,13	-100,5	-58,36

*Сформовано на основі Додатків В-Г*

Проведемо аналіз показників оборотності ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр. (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників оборотності ФГ «Агролайф»  
за 2018 – 2020 рр., тис. грн., %**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення: 2018/2019		Відхилення: 2019/2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,71	2,57	2,14	0,86	50,04	-0,43	-16,598
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-7,45	-5,19	-1,74	2,25	-30,25	3,45	-66,416

*Сформовано на основі Додатків В-Г*

Багато комерційних організацій у кризовий період, зіткнувшись з обмеженістю кредитних ресурсів, почали шукати внутрішні джерела фінансування, звертаючись насамперед до оборотного капіталу. З іншого боку, поступовий вихід із кризи диктує необхідність відповідних змін і в оборотному капіталі, що дозволяють утримати її на оптимальному рівні [26-27]. Кошти, отримані в результаті оптимізації оборотного капіталу, за великим рахунком є «одноразовим виграшем», оскільки приплив таких коштів не є постійним. Але збереження системи ефективного управління оборотним капіталом, яка працюватиме в будь-яких умовах, незалежно від того, чи відчуває організація труднощі з ліквідністю чи ні, дозволить не допустити нерационального відволікання коштів. Потреба в оборотних активах визначається трьома головними стадіями оборотних активів: запасами, неминучою дебіторської заборгованістю, необхідними платіжними (грошовими) коштами та, крім того, запасами предметів праці, палива та матеріалів, які у діяльності ФГ «Агролайф».

Коефіцієнт оборотності активів ФГ «Агролайф» у 2020 році зріс і на кінець року складає 2,14. Тобто, 2,14 разів потрібно, щоб відбувся повний цикл виробництва ФГ «Агролайф».



Коефіцієнт оборотності власного капіталу ФГ «Агролайф» у 2020 році знизився і складає (- 3,45) або (-66,416%) і це все ще свідчить про низьку ефективність використання власного капіталу ФГ «Агролайф».

Проведемо аналіз показників ліквідності ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр. (табл.2.4).

**Таблиця 2.4**

**Аналіз показників ліквідності ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення: 2018/2019		Відхилення: 2019/2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Коефіцієнт покриття	0,81	0,67	0,45	-0,15	-17,90	-0,22	-33,244
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,40	0,36	0,16	66,70	-0,04	-10,496
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,004	0,06	0,00	34,33	0,06	1378,97

*Сформовано на основі Додатків В-Г*

Ліквідність – здатність активів бути швидко проданими за ціною, близькою до ринкової. Ліквідність – здатність перетворюватися в гроші.

Зазвичай розрізняють високоліквідні, низьколіквідні та неліквідні цінності (активи). Чим легше і швидше можна отримати за актив повну його вартість, тим ліквіднішим він є. Для товару ліквідності відповідатиме швидкість його реалізації за номінальною ціною.

Ліквідність є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство ліквідне, воно має перевагу над іншими підприємствами того ж профілю у

залученні інвестицій, одержанні кредитів, у виборі постачальників та у підборі кваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт покриття ФГ «Агролайф» у 2020 році складає 0,45 але протягом 2018-2019 рр. перевищує нормативне значення (більше 0,5). Це свідчить, про здатність ФГ «Агролайф» оперативно погасити свої зобов'язання. В свою чергу, це є позитивним результатом діяльності ФГ «Агролайф».

Коефіцієнт швидкої ліквідності ФГ «Агролайф» у період діяльності протягом 2018 – 2020 рр. не перевищує нормативне значення (більше 0,6) . Це свідчить, про те, що ФГ «Агролайф» неспроможне погасити поточну заборгованість навіть таким активом як готівка. Тут вже можна говорити про негативний результат для ФГ «Агролайф».

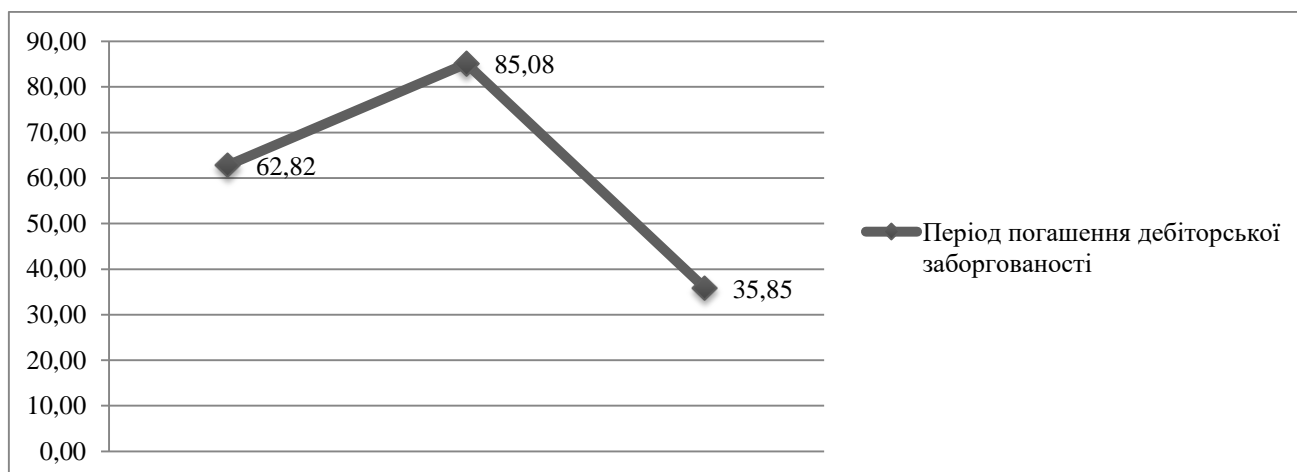
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ФГ «Агролайф» протягом 2018 – 2020 рр. більше 0 і це свідчить, про здатність ФГ «Агролайф» негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Це також, як і у випадку з коефіцієнтом покриття, є позитивним результатом діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ФГ «Агролайф» у 2020 році складає 10,18 разів. Тобто, 10,18 разів за рік обертаються кошти, вкладені в розрахунки. Його збільшення в 2020 році є позитивним результатом для ФГ «Агролайф», оскільки свідчить про те, що підприємство швидше одержує оплату по рахункам.

В цілому, переважна кількість показників ліквідності в ФГ «Агролайф» мають позитивні результати. Це сприятиме інвестиційному клімату, високим результатам та розвитку системи управління персоналом на підприємстві [23-30].

Дебіторська заборгованість - заборгованість інших організацій, працівників та фізичних осіб цієї організації (заборгованість покупців за куплену продукцію, підзвітних осіб за видані їм під звіт грошові суми та ін.).

Проведемо аналіз періоду погашення дебіторської заборгованості ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр. (рис.2.3).



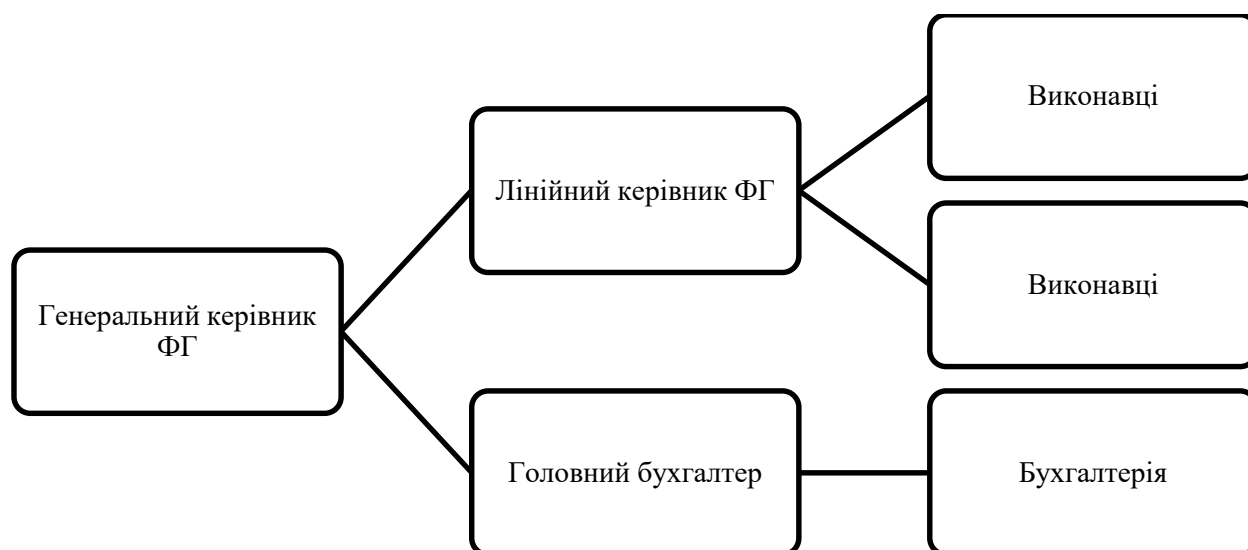
**Рис. 2.3. Період погашення дебіторської заборгованості ФГ «Агролайф» за 2018 – 2020 рр., днів**

*Сформовано на основі Додатків В-Г*

Період погашення дебіторської заборгованості у 2020 році знизився і складає 35,85 днів, за які підприємство спроможне її погасити. Це є позитивним результатом діяльності для ФГ «Агролайф».

## 2.2. Оцінка управління персоналом на «ФГ «Агролайф»

Структура системи управління ФГ «Агролайф», зображено на рис.2.4.



**Рис.2.4. Структура системи управління ФГ «Агролайф»**

*Сформовано автором*

Розглядаючи обов'язки керівництва ФГ «Агролайф», слід зазначити, що керівництво фермерського господарства по своїй сутності являється фермером, який під час своєї діяльності, керується наступними документами: - нормативними документами з питань виконуваної роботи; методичними матеріалами, що стосуються відповідних питань; Статутом організації; Правилами трудового розпорядку; посадовою інструкцією. До основних завдань керівництва ФГ «Агролайф» входить:

1. Здійснювати організаційно-технологічне керівництво ФГ «Агролайф».
2. Складати програму ведення фермерського господарства, розраховувати виробничо-економічні показники ФГ «Агролайф».
3. Аналізувати діяльність ФГ «Агролайф».
4. Вести документацію та укладати договори щодо реалізації сільськогосподарської продукції заготівельним та іншим організаціям.
5. Забезпечувати виробництво та збут продукції ФГ «Агролайф».
6. Здійснювати приймання та експлуатацію техніки ФГ «Агролайф».
7. За необхідності вести дослідницьку роботу у сільськогосподарському виробництві.
8. Узагальнювати та впроваджувати у виробництво передовий вітчизняний та зарубіжний досвід ведення та організації фермерського господарства.
9. Здійснювати контроль за діяльністю ФГ «Агролайф».

Що стосується бухгалтерії ФГ «Агролайф», то їх завданнями є:

- ведення обліку матеріалів та товарів відповідно до особливостей організацій фермерського господарства;
- ведення обліку тварин та птиці на вирощуванні та відгодівлі у подвійному кількісному вимірі (голови та маса) ФГ «Агролайф»;
- формування звітів щодо руху тварин у розрізі ваги, суми, кількості голів, формування стандартних бухгалтерських звітів щодо реалізації тварин; ФГ «Агролайф»

- ведення обліку витрат за утримання та експлуатації сільськогосподарських машин та обладнання ФГ «Агролайф»;

- ведення обліку колійних листів автомобілів, тракторів, вантажних машин з автоматичним розрахунком заробітної плати та витрати ФГ «Агролайф»;

- реєстрація вироблення основних засобів ФГ «Агролайф»;

- облік витрат у рослинництві з деталізацією до поля ФГ «Агролайф»;

- ведення обліку виконаних технологічних операцій з полів ФГ «Агролайф»;

- ведення обліку витрат на ремонти та обслуговування за кожним основним засобом ФГ «Агролайф»;

- відображення у бухгалтерському обліку операцій реалізації продукції рахунок зарплати співробітникам ФГ «Агролайф»;

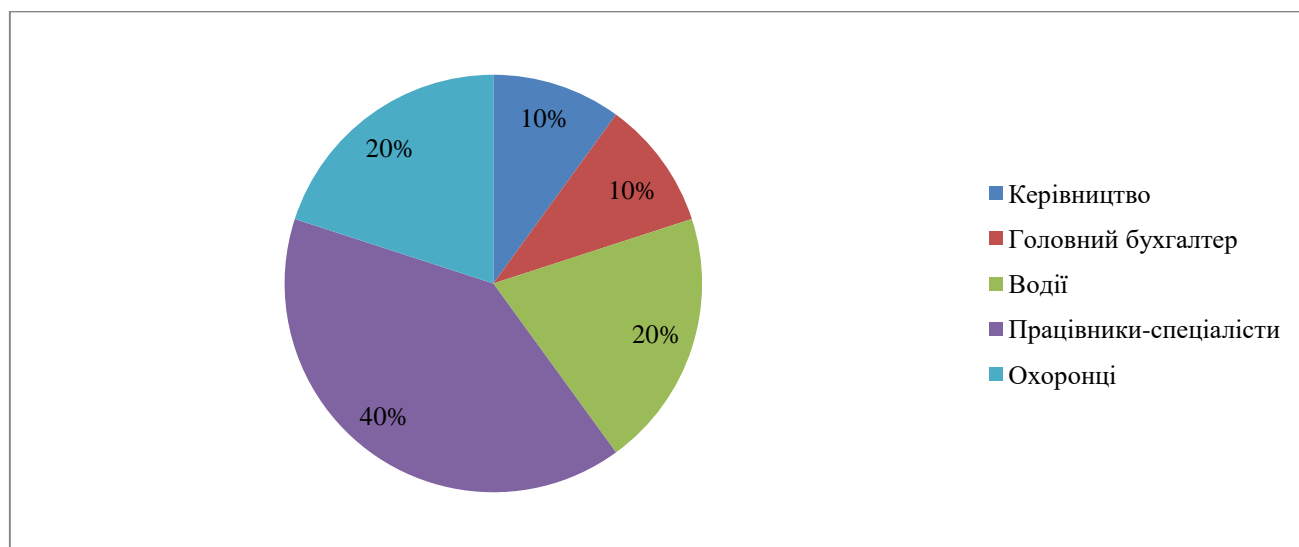
ведення розрахунків з оренди земельних часток ФГ «Агролайф».

Без врахування директора та бухгалтера, до складу працівників ФГ «Агролайф» відносяться наступні (рис.2.5):

- два водії-постачальника;

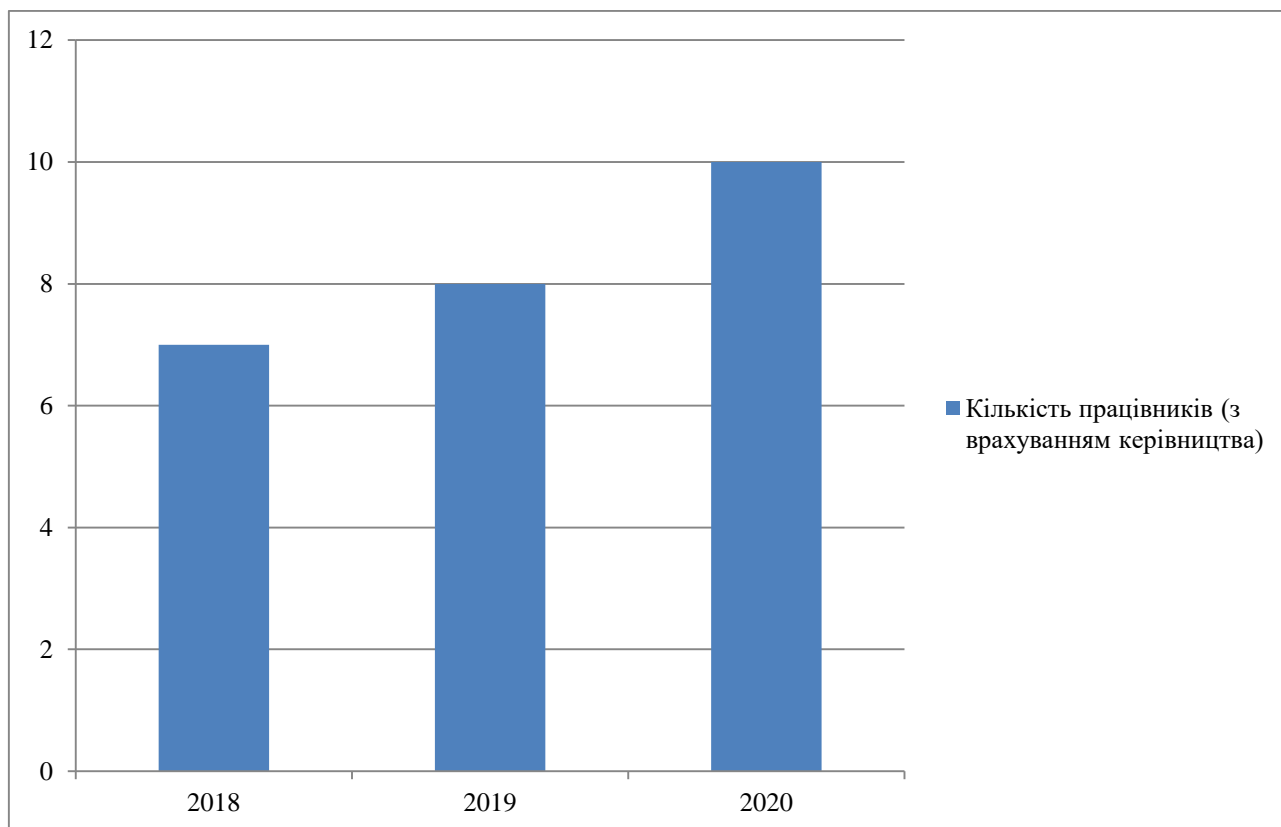
- чотири працівники-спеціалісти, які реалізують прийняті управлінські рішення;

- два охоронці.



**Рис.2.5. Основний склад працівників ФГ «Агролайф» у 2020 році**

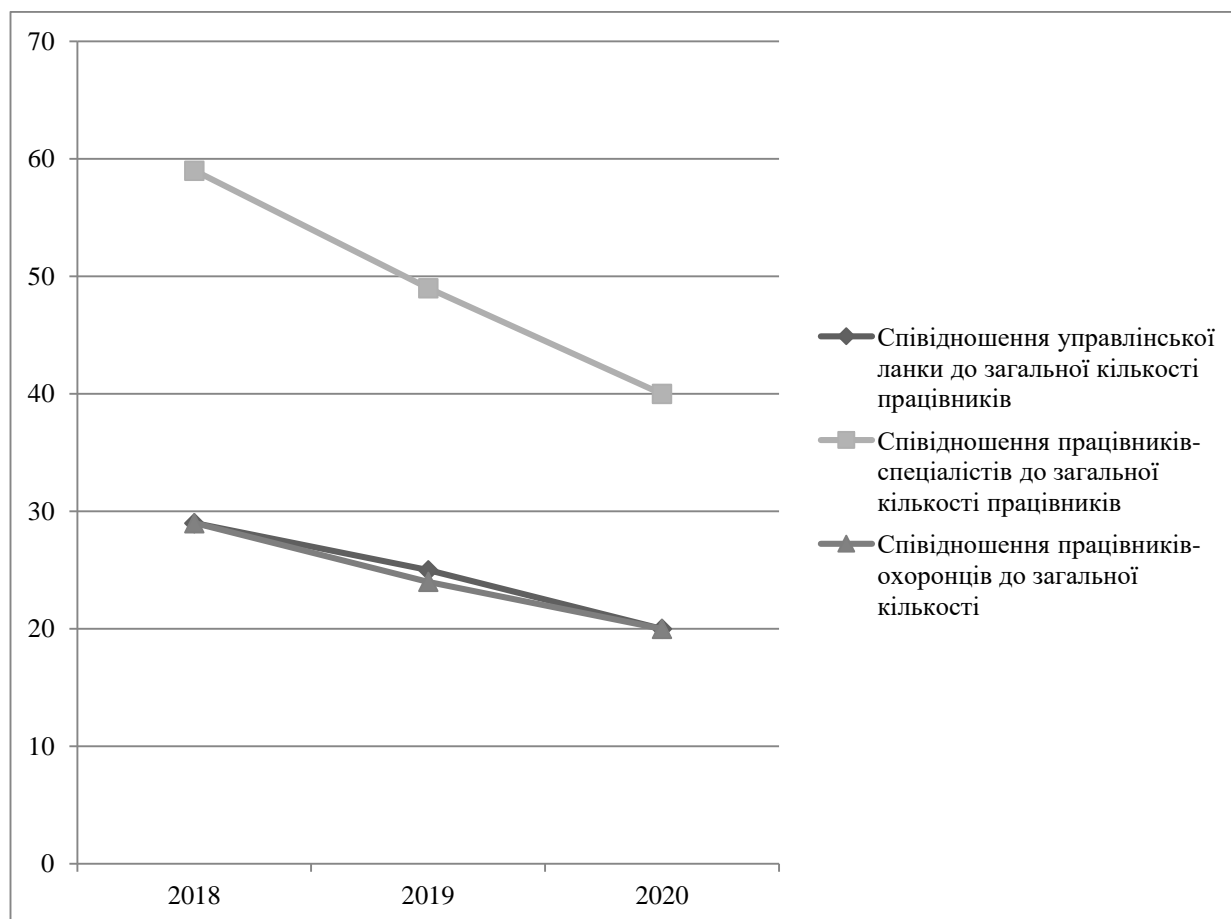
Динаміка зміни складу працівників ФГ «Агролайф» зображено на рис.2.6.



**Рис.2.6. Динаміка зміни складу працівників ФГ «Агролайф» протягом 2018-2020 рр.**

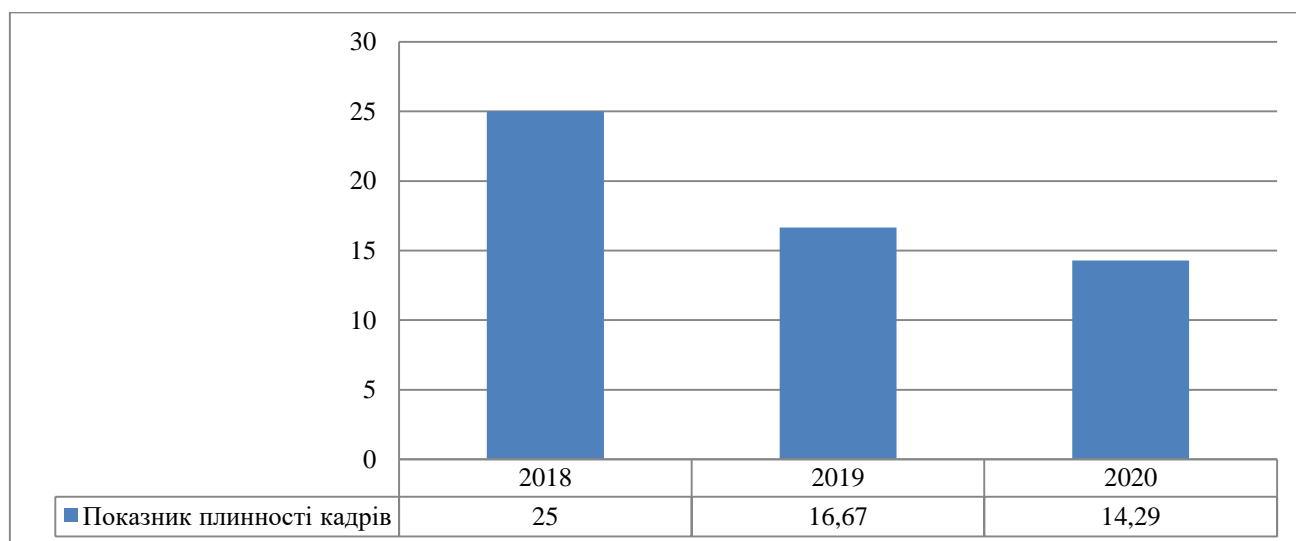
Результати розрахунку процентного співвідношення управлінської ланки ФГ «Агролайф» до загальної кількості протягом 2018-2020 рр., представлено на рис.2.7.

Методи боротьби з плинністю кадрів, у принципі, можуть бути дуже індивідуальними в одній і тій самій ситуації, але з різними людьми. Головне – це чітке визначення першопричини та оперативне її усунення. Несвоєчасне розуміння того, що з плинністю потрібно боротися - може виявитися занадто дорогим задоволенням для компанії. Постійний моніторинг та аналіз причин звільнення співробітників і, звичайно ж, пошук та впровадження в життя методів боротьби з ними – все це є позитивною стороною для ФГ «Агролайф».



**Рис.2.7. Результати розрахунку процентного співвідношення управлінської ланки ФГ «Агролайф» до загальної кількості протягом 2018-2020 рр.**

Результати розрахунку коефіцієнта плинності кадрів ФГ «Агролайф», представлено на рис.2.8.



**Рис.2.8. Результати розрахунку коефіцієнта плинності кадрів ФГ «Агролайф»**

Для характеристики господарської діяльності ФГ «Агролайф», проведемо SWOT-аналіз.

Метод SWOT (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) входить у набір базових та універсальних інструментів професійного менеджера під час проведення стратегічного аналізу визначення напрямів розвитку компаній різного масштабу, структури, форм власності і сфер діяльності. Цей метод застосовується в управлінні організаціями у будь-якому з трьох секторів ринкової економіки (підприємницькі, некомерційні та державні організації), а також для стратегічного аналізу їх окремих брендів, продуктів чи проектів. Сьогодні, через кілька десятиліть після його винаходу та початку впровадження, метод SWOT-аналізу став органічною частиною способу мислення та дій усіх, хто прагне успішного управління бізнесом. Такий стійкий інтерес до SWOT методу в школах бізнесу, штаб-квартирах корпорацій та офісах консультаційних фірм пояснюється як пов'язаними з ним унікальними можливостями одночасного аналізу внутрішніх та зовнішніх аспектів стратегічного становища компанії, так і відносною операційною простотою даного методу.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища ФГ «Агролайф» наведений у Додатку Б.

Основними можливостями зовнішнього середовища ФГ «Агролайф» є: чисельність населення і вікова структура, зростання попиту на продукцію, якість товару.

До загроз можна віднести: галузеві конкуренти на ринку, цінова політика конкурентів, купівельна спроможність населення, рівень інфляції, низький інноваційний потенціал галузі.

Наступним кроком буде оцінка сильних і слабких сторін ФГ «Агролайф» (табл.2.5).



Таблиця 2.5

## Оцінка сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ФГ «Агролайф»

Компонента, чинники	Вагомість чинники	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1. Маркетинг				
1.1. Якість продукції посередником якої є підприємство	3	3	+	+9
1.2. Частина ринку	3	3	-	-9
2. Виробництво				
2.1. Торгівельна потужність	2	3	-	-6
2.2. Екологічна безпека	2	2	-	-4
3. Фінанси				
3.1. Дебіторська заборгованість	2	2	+	+4
3.2. Чистий прибуток	3	3	-	-9
3.3. Обсяг капітальних вкладень	2	2	-	-4
3.4. Ліквідність підприємства	2	3	-	-6
3.5. Оборотні кошти	3	3	+	+9
4. Кадри				
4.1. Кваліфікація працівників	3	3	+	+9
5. Дослідження та розвиток				
5.1. Дослідницький потенціал	3	2	+	+6
Загальний рівень впливу макрооточення				-1

*Сформовано автором*

Отже, до сильних сторін ФГ «Агролайф» віднесемо: якість продукції фермерського господарства; зниження дебіторської заборгованості; рівень кваліфікації працівників ФГ «Агролайф»; рівень дослідницького потенціалу.

До слабких сторін ФГ «Агролайф» можна віднести: збитковість діяльності протягом трьох років, що призвело до зниження рентабельності, низька частка ринку, низька торговельна потужність ФГ «Агролайф», зниження ліквідності.

Матриця SWOT – аналізу ФГ «Агролайф» представлена в табл.2.6.

Таблиця 2.6

## Матриця SWOT – аналізу для ФГ «Агролайф»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Чисельність населення	1. Рівень інфляції
	2. Зростання попиту на товари	2. Низька купівельна спроможність населення
Внутрішнє середовище	3. Покращення якості продукції	3. Поява нових галузевих конкурентів
Сильні сторони	Проблема: Поява нових конкурентів	Проблема: Зростання зацікавленості підприємств до конкурентів
1. Кваліфікація працівників	Альтернатива: Розширити сферу діяльності з метою збільшення частки на ринку	Альтернатива: Переглянути цінову політику і встановити зниження ціни на свої товари
2. Зниження дебіторської заборгованості		
3. Якість роботи		
Слабкі сторони	Проблема: Залежність від зовнішніх джерел фінансування	Проблема: Зниження довіри
	Альтернатива: Провести діагностику фінансового стану і збільшити обсяг власного капіталу	Альтернатива: Переглянути маркетингову політику

*Сформовано автором*

На основі даного аналізу можна зробити висновок про конкурентну позицію ФГ «Агролайф» на ринку та можливу необхідність стратегічних змін. Збір інформації про сильні та слабкі сторони компанії відбувався концентруючись на внутрішніх факторах умінь, навичок, ресурсів та активів або їх нестачі в компанії. Збір інформації про можливості та загрози відбувався концентруючись на зовнішніх факторах, на які фірма не може впливати.

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу, можна виділити ряд проблем, які існують в ФГ «Агролайф»: зростання кількості нових конкурентів

і ріст зацікавленості підприємств до конкурентів. На нашу думку, ФГ «Агролайф» слід розширити сферу діяльності і переглянути свою цінову політику. На сьогодні ФГ «Агролайф» повністю залежне від зовнішніх джерел фінансування, тому варто провести діагностику фінансового стану і збільшити обсяг власного капіталу.

### 2.3. Визначення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві

Ефективність управління персоналом впливає на ефективність інших систем управління - якщо система продажів працює недостатньо результативно - це відображення неефективного управління персоналом, оскільки у відділі продажів працюють не ті люди, вони недостатньо мотивовані. професійно підготовлені та ін.

Сутність ефективності управління персоналом визначається, за рахунок ефективної комунікації, що включає роз'яснення необхідності та переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом зрозумілою останньою мовою цифр, витрат, прибутків, продуктивності тощо. На жаль досить часто фахівці з персоналу не добре розуміються на специфіці організації та не можуть порозумітися звичною для керівників мовою.

Система мотивації на ФГ «Агролайф» представлена на рис.2.9.

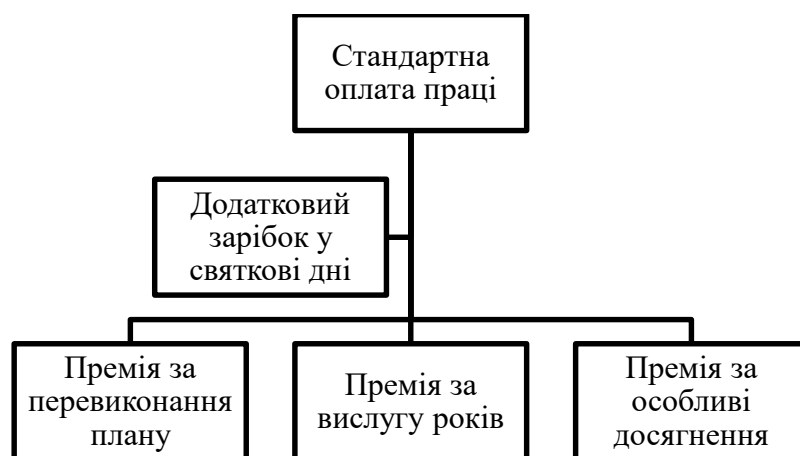
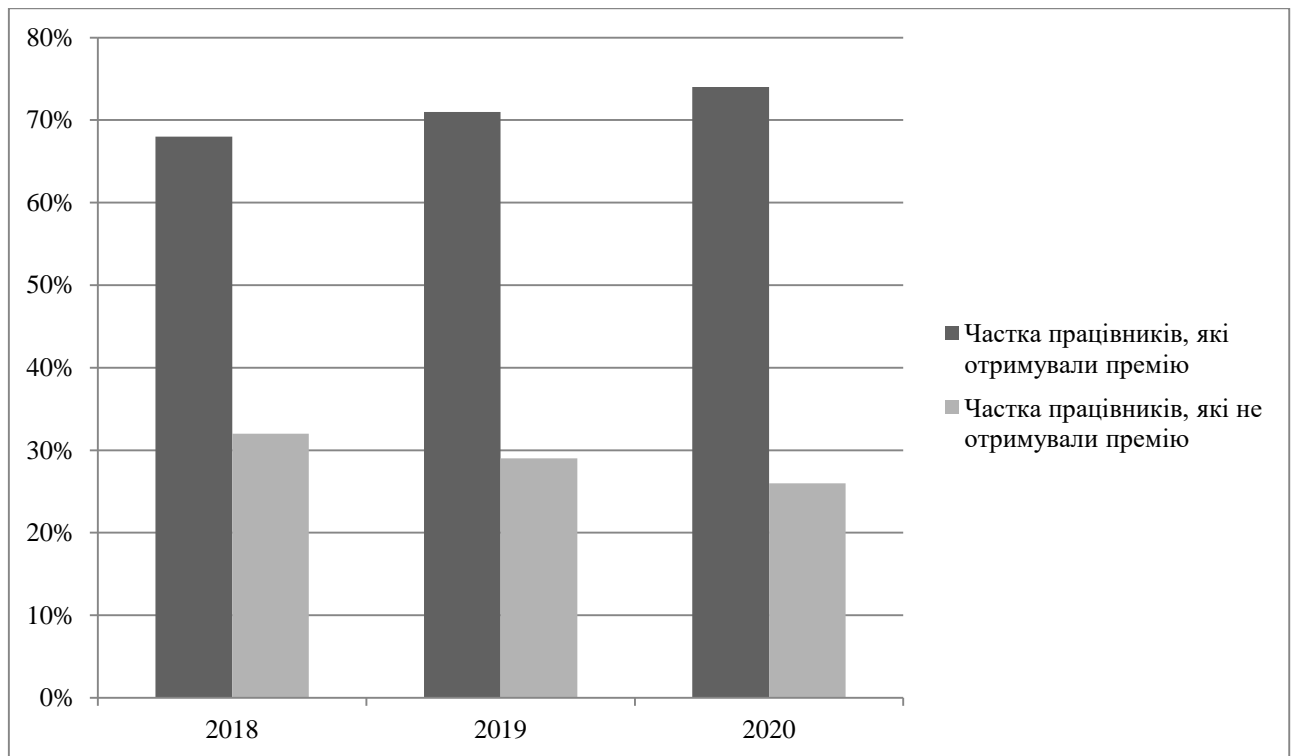


Рис.2.9. Система мотивації на ФГ «Агролайф»

Частка працівників ФГ «Агролайф», які отримувала за результатами своєї роботи додаткову премію згідно системи мотивації на підприємстві за 2018-2020 рр. представлена на рис.2.9.



**Рис.2.10. Частка працівників ФГ «Агролайф», які отримувала за результатами своєї роботи додаткову премію згідно системи мотивації на підприємстві за 2018-2020 рр., %**

Обґрунтовуючи доцільність існуючої системи мотивації в ФГ «Агролайф», зазначимо, що як видно з рис.2.5, велика кількість працівників ФГ «Агролайф» отримували премію за перевиконання встановленого плану і згідно результатів діяльності ФГ «Агролайф», мотивація позитивно сказується на роботі і результатах працівників. В першу чергу, тим, що значна кількість перевиконує поставлений план.

Важливою складовою проведеного нами аналізу системи управління персоналом в ФГ «Агролайф» є продуктивність праці працівника. Для цього, проведено аналіз продуктивності праці працівника ФГ «Агролайф» (табл.2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз продуктивності праці працівників ФГ «Агролайф» за 2020 рік

Показники	Плановий показник	Звітний показник	Відхилення від плану	Відсоток виконання плану
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис.грн.	200,4	200,6	0,1	101,2%
Питома вага працівників у чисельності персоналу аналіз ФГ «Агролайф», %	80,0	71,0	1,0	-

Система управління персоналом організації у тому, щоб задовольнити потреби ФГ «Агролайф» у укомплектуванні персоналом, а й у найповнішому задоволенні потреб працівників. Це і є завданням системи управління персоналом ФГ «Агролайф». Філософія управління персоналом організації є невід'ємною частиною філософії організації та її основою.

Науково-технічний прогрес у останні десятиліття став причиною великих змін у праці. Традиційна технологія поступово поступається місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку, біо- та лазерної технології. Внаслідок їх впровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага фахівців, керівників, робітників високої кваліфікації. Зростає вартісний обсяг капіталу, який рухається одним працівником. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого працівника (з наслідками для мотивації та управління персоналом) — головна відмінна риса сучасності.

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, а також інтенсивний розвиток продуктивних сил призводить до необхідності зміни методів праці, що потребує налагодженої структури управлінських органів, діяльність яких спрямована на підвищення

ефективності управління персоналом підприємства. Проте, щоб визначити наскільки ефективна система управління персоналом, необхідно адаптувати наявні чи виробити нові методики з метою оцінки ефективності управління персоналом. Оцінку ефективності управління персоналом можна визначити як систематичний, формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду та цілями підприємства.

Проблематиці оцінки ефективності систем управління персоналом різних суб'єктів економічної діяльності присвячені роботи наукових колективів та самостійних учених. Ситуація, що об'єктивно склалася на нинішній стадії розвитку виробничих сил, відрізняється тим, що рівень конкурентоспроможності компанії (підприємства) багато в чому залежить не тільки від використовуваних їй чисто виробничих технологій, розподілу засобів виробництва, обсягів інвестицій, що залучаються, та інших факторів організаційно-економічного характеру. Значною мірою визначальним моментом є наявність кваліфікованого персоналу, що має достатній рівень компетентності для самостійного прийняття найкращих рішень за умов дефіциту часу та впливу інших негативних чинників.

Нами було обрано метод оцінювання через опитування та анкетування працівників та керівництво ФГ «Агролайф».

Анкетування – це найпоширеніший у соціологічній науці метод отримання. При анкетуванні опитуваний респондент сам заповнює анкету в присутності фахівця-соціолога (анкетера) або без нього.

Анкета є розмноженим на комп'ютері або друкарським способом документом, що містить в середньому від 1 до 30 питань, адресованих обраній множині респондентів. Вони розглядаються як об'єкт дослідження.

Анкетою не можна назвати будь-який перелік питань. Анкетою називається лише те, що звернено до багатьох людей, яких опитують стандартним чином. Саме тому до них застосуємо апарат статистики. Крім

того, респондент зобов'язаний заповнювати анкету за правилами, викладеними в інструкції до неї.

Логіка побудови питань в анкеті відповідає цілям дослідження та служить отриманню тільки такої інформації, яка перевіряє гіпотези.

Анкетування передбачає, що опитуваний заповнює опитувальник у присутності анкетера або без нього, рідше анкетер заповнює опитувальник зі слів опитуваного. За формою проведення анкетування може бути індивідуальним або груповим, коли за короткий час можна опитати значну кількість людей. Анкетування буває також очним та заочним - у вигляді поштового опитування; опитування через газету, журнал, комп'ютерну мережу.

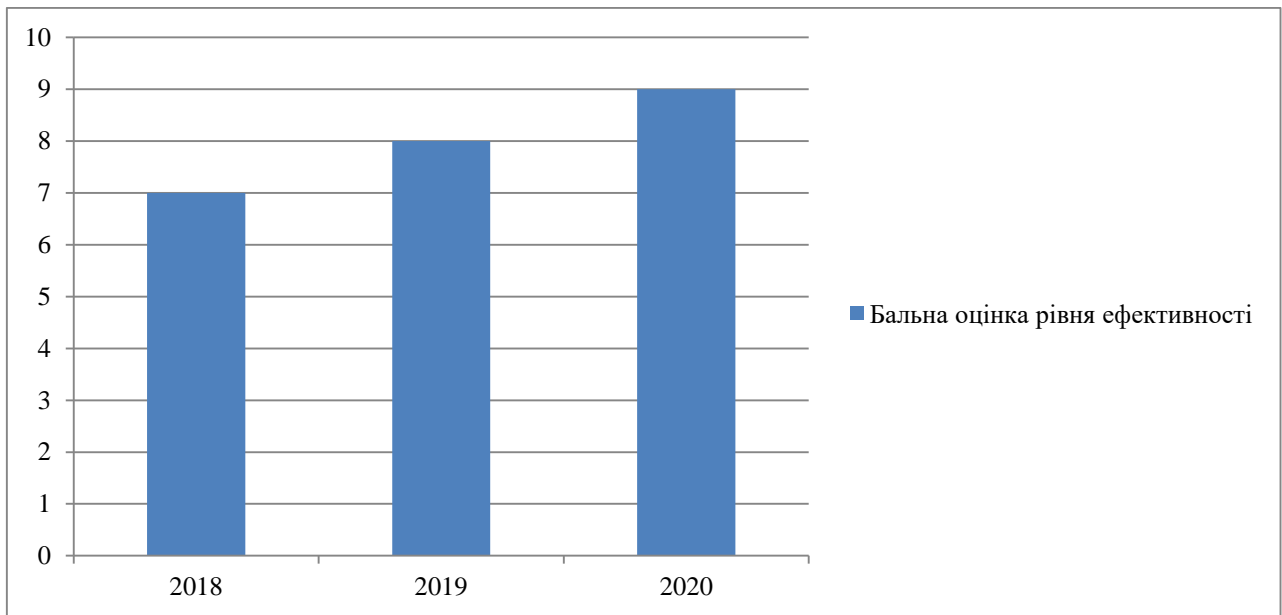
Зазначимо, що для формування результатів нашого дослідження, нами було проведено опитування і анкетування працівників та керівництво ФГ «Агролайф». Все відбувалося в індивідуальному порядку через заочну форму опитування. Таке рішення, зумовлено спричиненими КОВІД-19 наслідками і карантинними заходами безпеки. Отже, базові умови проведення опитування працівників ФГ «Агролайф», представлено на табл.2.8.

**Таблиця 2.8**

**Базові умови проведення опитування працівників ФГ «Агролайф»**

Елемент опитування	Сутність
Основна мета проведення опитування	Оцінити рівень ефективності управління персоналом на підприємстві
Учасники опитування	Працівники та керівництво ФГ «Агролайф»
Форма опитування	Дистанційний
Тип опитування	Анкетування
Відображення результатів	Графічно та текстовим форматом в роботі
Форма згоди	Особиста кожним респондентом

Ми намагалися, встановити рівень ефективності управління персоналом на ФГ «Агролайф» і визначити по 10 бальній шкалі, «який рівень задоволення керівництвом ФГ «Агролайф» ви оберете?» (рис.2.11).



**Рис.2.11. Результат оцінювання рівня ефективності системи управління в ФГ «Агролайф», балів**

Отже, виділимо ключові результати проведеного нами опитування. Нами було проведено опитування працівників ФГ «Агролайф» на предмет оцінювання системи управління персоналом. Результат опитування на предмет «Довіри до керівництва на підприємстві», представлено на рис.2.12.



**Рис.2.12. Результат опитування на предмет «Довіри до керівництва на підприємстві» працівників ФГ «Агролайф»**

Стратегічно успіх організації визначається як станом ринку України і економічними відносинами, а й діями її людських ресурсів. Для ефективного управління персоналом та оптимального використання можливостей довкілля менеджмент потребує довіри підлеглих. Підлеглий також потребує довіри з



боку менеджерів для повнішої адаптації до організаційних вимог та розкриття свого потенціалу. Взаємна довіра менеджменту та персоналу в ФГ «Агролайф» є основою взаєморозуміння та згоди, детермінує мотивацію до досягнень та є невід'ємною умовою делегування та командної роботи.

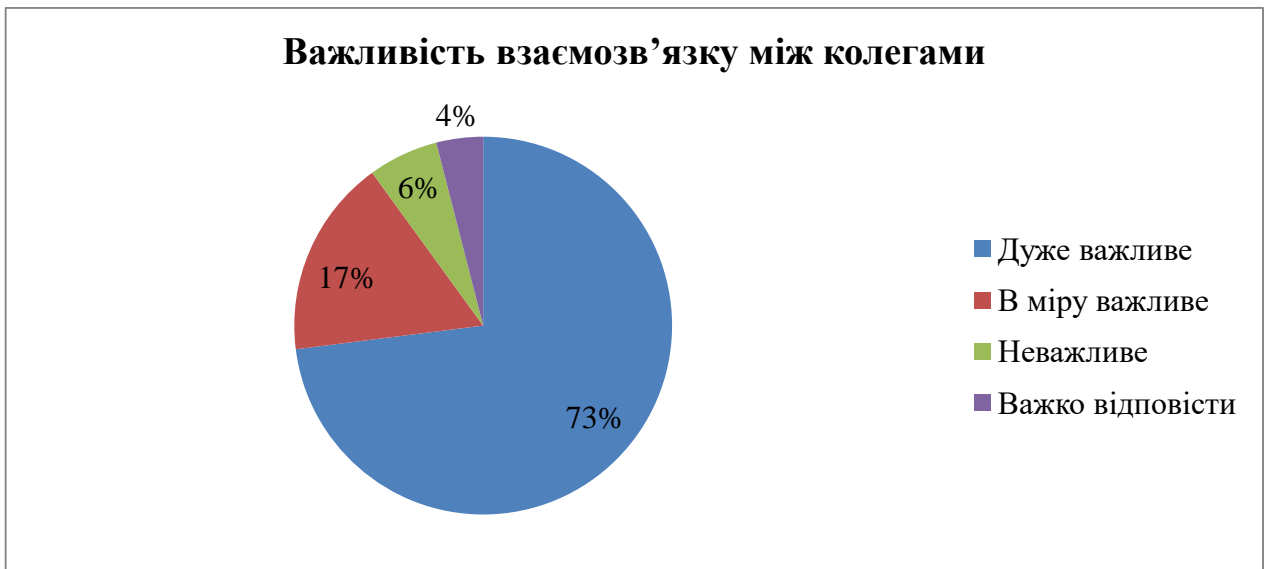
Ще одним важливим пунктом є елемент погодження з усіма управлінськими рішенням на підприємстві. Результат опитування, представлено на рис.2.13.



**Рис.2.13. Результат опитування на предмет «Прийняття усіх управлінських рішень» працівників ФГ «Агролайф»**

Розуміння менеджментом ФГ «Агролайф» важливості моніторингу рівня довіри та виявлення проблем у цій галузі, а також уміння професійно здійснювати оптимізацію довіри стають ключовими факторами конкурентних переваг компанії та успіху проведення змін. Регулярне вивчення рівня та проблем довіри, детальний аналіз результатів таких досліджень можуть сприяти глибокій діагностиці організаційних проблем та виявленню потенційних напрямів удосконалення управління ФГ «Агролайф».

Наступним питанням було визначення результату опитування на предмет «Важливості взаємозв'язку між колегами» (рис.2.14).



**Рис.2.14. Результат опитування на предмет «Важливості взаємозв'язку між колегами» ФГ «Агролайф»**

Наступним кроком буде проведення діагностики рівня довіри працівників ФГ «Агролайф». Для цього слід застосувати методологію геометричної системи координат, яка дозволяє за результатами проведеного анкетування визначити рівень як горизонтальної довіри, так і вертикальної між персоналом і керівництвом ФГ «Агролайф».

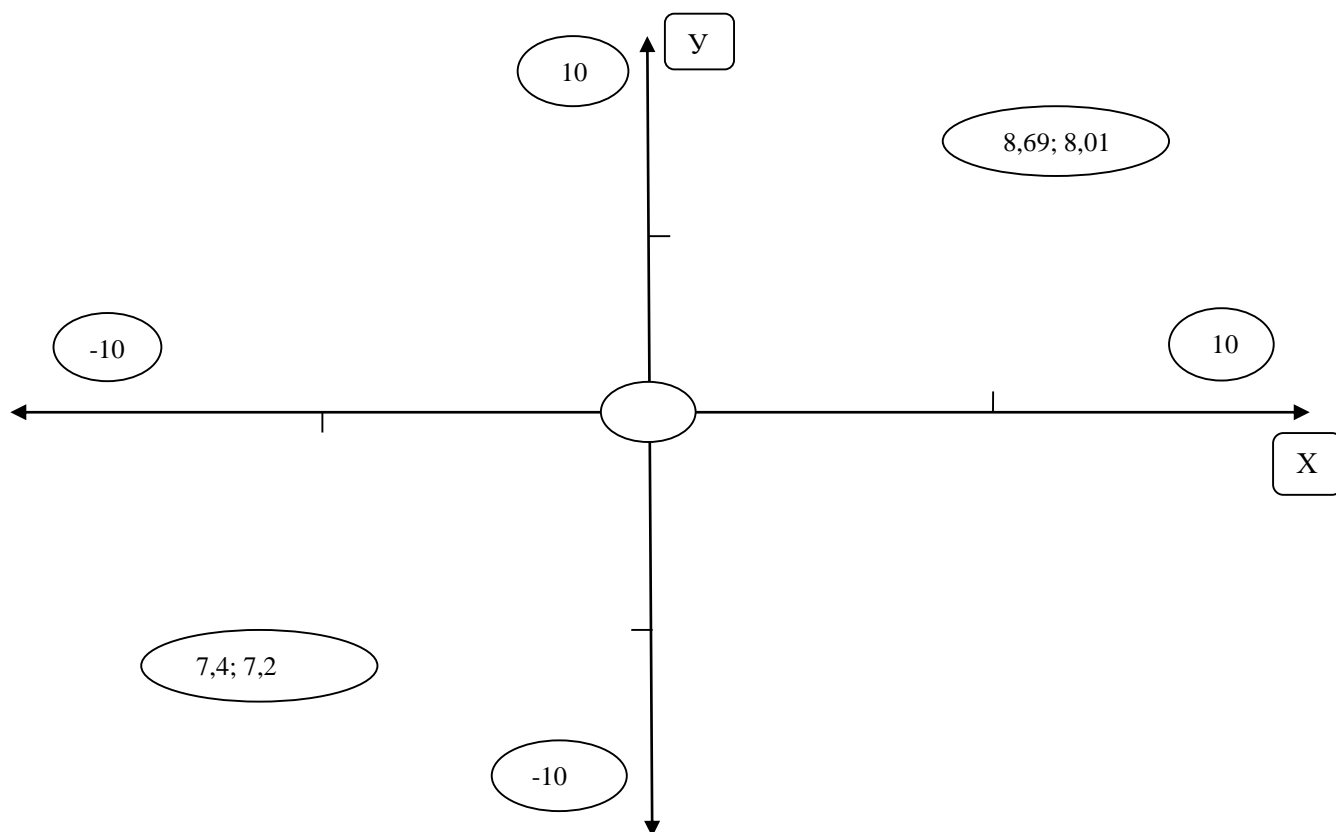
Основний блок запитання для діагностики рівня довіри працівників ФГ «Агролайф» представлений на табл.2.9.

**Таблиця 2.9**

**Основний блок запитання для діагностики рівня довіри працівників ФГ «Агролайф»**

№	Ланка підприємства	Ваша оцінка	Пояснення, чому саме така кількість балів (коротко)
1	Оцініть рівень довіри між безпосередніми виконавцями рішень та працівниками-лінійними керівниками на підприємстві		
2	Оцініть рівень довіри між виконавцями та лінійними керівниками з безпосереднім вищим керівництвом		

Отже, сформуємо умовні математичні позначення. Визначимо, рівень довіри між виконавцями прийнятих рішень (X), працівниками-лінійними керівниками на підприємстві (Y) та їх керівництвом. Результати діагностики рівня довіри працівників ФГ «Агролайф» представлені на рис.2.15.



**Рис.2.15. Інтегровані точки координат довіри між працівниками та керівництвом ФГ «Агролайф»**

Зазначимо, що середній рівень вертикальної довіри являє собою той рівень довіри, який спостерігається між виконавцями прийнятих рішень, працівниками-лінійними керівниками на підприємстві. Він становить 8,69 та 8,01 з 10 балів і свідчить про достатню довіру між виконавцями і середньою ланкою менеджерів ФГ «Агролайф». Також, можна говорити і про достатній рівень довіри до вищого керівництва ФГ «Агролайф».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА «ФГ «АГРОЛАЙФ»

#### 3.1. Основні шляхи подолання проблем в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві

Управління персоналом передбачає постійне вдосконалення методів реалізації кадрової політики на підприємстві, використання сучасної науки в галузі управління та найкращих практик управління людськими ресурсами. Слід зазначити, що в сучасних умовах господарської діяльності ФГ «Агролайф» суттєво змінюється роль працівника, з пасивного статистичного виконавця він стає активним учасником не тільки виробничого процесу, а й бере активну участь на всіх рівнях управління. організації, що входить у процес прийняття рішень для підприємства як оперативно-тактичного характеру, а й має стратегічне значення. Високих результатів досягають ті підприємства, які найкраще оснащені висококваліфікованим персоналом. Передумови цього - адекватний рівень оплати праці та розвинена система навчання та поліпшення якісного складу трудових ресурсів. Отже, створення та функціонування ефективної системи управління ФГ «Агролайф» має виходити із створення оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. Отже, можна стверджувати, що управління персоналом одна із найважливіших елементів системи управління ФГ «Агролайф», що забезпечує процес ефективного управління працівниками та його діяльністю.

У сучасних умовах персонал ФГ «Агролайф» - це найважливіший елемент виробничого процесу для підприємства, а й головний стратегічний ресурс підприємства у конкурентної боротьби.

Ми вважаємо, що основними завданнями системи управління персоналом в ФГ «Агролайф» повинні стати, наступні, що зображені на рис.3.1.



**Рис.3.1. Рекомендовані завдання системи управління персоналом в ФГ «Агролайф»**

*Сформовано автором*

Грунтуючись на сучасних підходах до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід передових зарубіжних методів та технологій управління персоналом, ми бачимо, що управління персоналом у системі менеджменту ФГ «Агролайф» має складатися із шести таких елементів:

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом має ґрунтуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними складовими методології управління персоналом ФГ «Агролайф» повинна стати: філософія управління персоналом (сукупність внутрішньо-організаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних стандартів, система цінностей та переконань організації); концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні основи, а також система практичних підходів до формування механізму управління у конкретних умовах); принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу на неї на трудовий колектив); моделі управління персоналом (набір інструментів, методів, прийомів, які використовуються для найбільш ефективного використання людських ресурсів в управлінні організацією система).

3. Залучення персоналу - захід із наймом персоналу задоволення у довгостроковій перспективі потреби організації у персоналі із внутрішніх та зовнішніх джерел. Ефективний процес прийому на роботу повинен включати кілька послідовних етапів:

а) набір (підбір) персоналу (розробка вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збирання необхідної та достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

б) підбір персоналу (ряд заходів та заходів, що вживаються підприємством для виявлення зі списку претендентів найбільш підходящих для вакантного місця роботи);

в) реєстрація на роботу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням та підписання співробітником документів, необхідних для прийому на роботу);

г) адаптація персоналу.

4. Оцінка персоналу ФГ «Агролайф» повинна проводитися визначення того, чи перебуває співробітник на вакантній чи зайнятій посаді. Щоб оцінити співробітника на вакантну посаду в ФГ «Агролайф», необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестації) здійснюється шляхом оцінки його індивідуального вкладу та результативності у трудовому процесі.

5. Розстановка та мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом, що забезпечують: планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників; умови, що сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника при виконанні ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних та шкідливих факторів на працівників; стабільність оплати праці та створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; планомірне та розумне горизонтальне (ротаційне) та вертикальне переміщення персоналу.

6. Навчання персоналу ФГ «Агролайф» необхідне відповідності професійних знань і навичок співробітників сучасного рівня управління та виробництва. Загалом у організації існує чотири типи підготовки кадрів (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, додаткова освіта).

Методи управління персоналом за умов посилення конкурентної боротьби стають головним чинником формування сталої ефективної роботи ФГ «Агролайф» та її конкурентоспроможності. Ефективне керівництво персоналом вимагає знання у різних галузях: менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші. Важливо побудувати на ФГ «Агролайф» систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання фірми та позбавитися деяких проблем управління персоналом.

У процесах управління персоналом ФГ «Агролайф» також є необхідність організації мислення та дій працівників з урахуванням потреб партнерів на ринку. Нову політику нині повністю поєднують із концепцією розвитку

підприємства. Ця політика орієнтації на тенденції та плани розвитку підприємства і покликана враховувати:

- дострокове страхування підприємства;
- збереження його незалежності;
- фінансування зростання;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого прибутку.

З метою вирішення проблеми мотивування персоналу на ФГ «Агролайф» пропонуємо наступне:

1. Розробити стратегії, загальні принципи та механізми системи винагороди на ФГ «Агролайф», на яких базуються запропоновані альтернативні компенсаційні програми.

2. Визначити стратегічні принципи, критерії та конкретні фінансові/управлінські механізми розподілу винагороди між підрозділами ФГ «Агролайф» з урахуванням їхньої диференціації.

3. Розробити принципи та механізми системи управління діяльністю співробітників (підрозділів) як основи системи матеріального стимулювання персоналу ФГ «Агролайф».

4. Узгодити загальні принципи та визначити специфічні критерії оцінки вкладу у результати діяльності компанії для кожної з трьох груп складових:

- 1) підрозділ (за групами);
- 2) керівництво;
- 3) співробітники (за мотиваційними категоріями).

5. Погодити, коригувати та затверджувати показники та механізми наступної процедури оцінки результатів діяльності: співробітників; підрозділів; керівництва ФГ «Агролайф».

Отже, сьогодні на ФГ «Агролайф» існує низка проблем, що перешкоджають підвищенню ефективності системи управління персоналом, тому потрібні нові напрями їх вирішення. Проста та перевірена стратегія розвитку персоналу - це ефективне вкладення у перспективних та талановитих



співробітників. Інвестиції у співробітників – це більше, ніж інвестування з метою отримання прибутку.

Однак у сучасних умовах, за наявності високої екологічної невизначеності, економічний та соціальний розвиток підприємств неможливий без запровадження наступних стратегічних напрямів управління персоналом: формування ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до змін до зовнішнього середовища; інвестування у розвиток персоналу; удосконалення методів оцінки персоналу; створення ефективної системи мотивації праці. Тому, враховуючи відповідні потреби ФГ «Агролайф» та наявність певних умов довкілля, ми розуміємо, що на ФГ «Агролайф» система управління персоналом має стати більш гнучкою, економічною та орієнтованою на вирішення принципово нових цілей та завдань.

Також, слід внести ряд рекомендації, що покращення фінансового стану ФГ «Агролайф». Сьогодні, для керівництва ФГ «Агролайф» невід'ємною частиною фінансової роботи повинен стати фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан ФГ «Агролайф» – стан фінансів підприємства, що характеризується сукупністю показників, що відображають процес формування та використання його фінансових ресурсів. Призначенням фінансового аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, а також економічна діагностика майбутнього потенціалу.

У ринкових умовах запорукою виживання та основою стабільного становища підприємства є його фінансова стійкість. Вона відбиває такий стан фінансових ресурсів, у якому підприємство, вільно маневруючи грошима, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції. Визначення меж фінансової стійкості підприємства належить до найбільш важливих економічних проблем в умовах переходу до ринку, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до відсутності у підприємства коштів для розвитку виробництва, їх неплатоспроможності і, зрештою, до банкрутства, а «надлишкова» стійкість

буде перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами та резервами. Для оцінки фінансової стійкості підприємства рекомендується проведення аналізу його фінансового стану. Фінансовий стан - це найважливіша характеристика економічної діяльності ФГ «Агролайф», яке є сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан ФГ «Агролайф» повинен визначати конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів з фінансових та інших відносин. Аналіз фінансового стану показує за якими конкретними напрямками необхідно працювати. Відповідно до цього, результати аналізу повині показувати які найважливіші способи покращення фінансового стану підприємства у конкретний період його діяльності.

Слід зазначити, що фінансово-економічний стан ФГ «Агролайф» повинен залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничі та фінансові плани успішно виконуються, це позитивно впливає фінансове становище підприємства. Стійке фінансове становище своєю чергою надає позитивний вплив виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Тому діяльність ФГ «Агролайф» повинна бути спрямована на забезпечення планомірного надходження та витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнень раціональних пропорцій власного та позикового капіталу та найбільш ефективного його використання. Таким чином, головною метою фінансової діяльності ФГ «Агролайф» повинно стати вирішити де, коли та як використовувати фінансові ресурси для ефективного розвитку виробництва та отримання максимального прибутку. Щоб вижити за умов ринкової економіки та недопущення банкрутства підприємства, необхідно добре знати, як управляти фінансами підприємства а це не можливо без ефективної системи управління персоналом.

Сільські території та сільський соціум повинні бути особливими підсистемами суспільства. У сільських територіях України нині домінують трансформаційні відносини у основних сферах життєдіяльності – соціальної, духовної, економічної. Тому сталий розвиток сільських територій – процес різноспрямований. Змістовно може значно видозмінюватися, різнитися з низки причин залежно від конкретних особливостей природно-кліматичного, етнографічного, культурного, демографічного, релігійного, ресурсного, економічного характеру.

Стратегія сталого розвитку сільських територій повинна бути успішною у разі гармонійного поєднання економічної, правової, екологічної, соціальної та психологічної складових. Аграрна реформа, важливим завданням якої є надання адекватних сприятливих умов усім суб'єктам господарювання з метою забезпечення продовольчої безпеки, зумовлює розвиток і такої організаційно-правової форми, як фермерське господарство.

В Україні переважно створена правова база, існують економічні передумови для організації та успішного розвитку фермерських господарств. Фермерським господарством відповідно до законодавства визнається комерційна організація, створена одним громадянином (членами однієї сім'ї), які внесли (внесли) майнові вклади, для здійснення підприємницької діяльності з виробництва сільськогосподарської продукції, а також з її переробки, зберігання, транспортування та реалізації, заснованої на його (їх) особисту трудову участь та використання земельної ділянки. Для фермерського господарства повинні бути характерні традиційні ознаки юридичної особи: наявність відокремленого майна, самостійна майнова відповідальність, організаційна єдність, самостійний виступ у цивільному обігу та будь-якому суді від свого імені<sup>1</sup>. Принципами створення фермерських господарств повинні бути: конкурсний підхід до засновників, кооперація та інтеграція фермерських господарств, підвищення кваліфікації фермерів та членів їх сімей, перехід на сплату єдиного податку для виробників сільськогосподарської продукції, пільгове кредитування та ін.

Основними завданнями системи управління персоналом повинно стати реалізація процесу пізнання закономірностей та факторів поведінки, а також їх застосування в процесі досягнення поставлених цілей підприємства, враховуючи особистісні та групові інтереси.

Якщо говорити про цілі системи управління персоналом, то тут головною слід вважати забезпечення найкращої відповідності інтересів підприємства та його працівників, що безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю.

Для досягнення цієї цілі, на сьогоднішній день необхідно вирішити ряд наступних завдань:

1. Формування та провадження відповідної кадрової політики.
2. Створення ефективного штатного розкладу у відповідності до поставленої стратегії підприємства;
3. Формування професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу;
4. Повноцінне забезпечення робочими місцями, які відповідають кваліфікації працівників;
5. Постійна регуляція руху персоналу;
6. Професійно-ділове оцінювання потенціалу робітника, соціально-психологічна діагностика та тестування щодо професійних якостей;
7. Аналізування та подальша координація взаємозв'язків всередині колективу, превенція конфліктів та професійних стресів;
8. Проведення навчальних тренінгів серед персоналу;
9. Створення резерву персоналу, прогнозування професійного розвитку як на рівні окремого працівника, так і на рівні колективу, аналіз потреб персоналу, які пов'язані з їх професійною діяльністю;
10. Управління професійною зайнятістю;
11. Проведення технік професійної адаптації;
12. Постійна регуляція трудових відносин всередині колективу, відповідно до сучасних вимог професійної психофізіології, гігієни, етики та ергономіки праці.

Менеджер з персоналу – професія молода. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців з роботи з персоналом, які мають підготовку в галузі промислової соціології та психології, означало справжню революцію у традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня та рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною та розпорядницькою (адміністраторською) діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної із забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон завдань і підвищило значення цього напрямку менеджменту. Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, який поступово інтегрує та трансформує форми кадрової роботи, що склалися. Важливим етапом цього процесу повинна асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи (як функціонуючої, а й розвивається), основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті — управління людськими ресурсами.

Узагальнення наукових досліджень щодо проблем сфери управління персоналом показало, що ефективність управління персоналом слід розглядати у взаємозв'язку з його впливом на ефективність підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на ефективність підприємства, ефективне управління персоналом має бути забезпечене відповідним механізмом, що сприяє сталому розвитку підприємства, і вирішенням цього питання має бути перспектива подальших досліджень. Управління персоналом ФГ «Агролайф» - це комплексна прикладна наука про організаційні, економічні, управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності в досягненні його цілей.

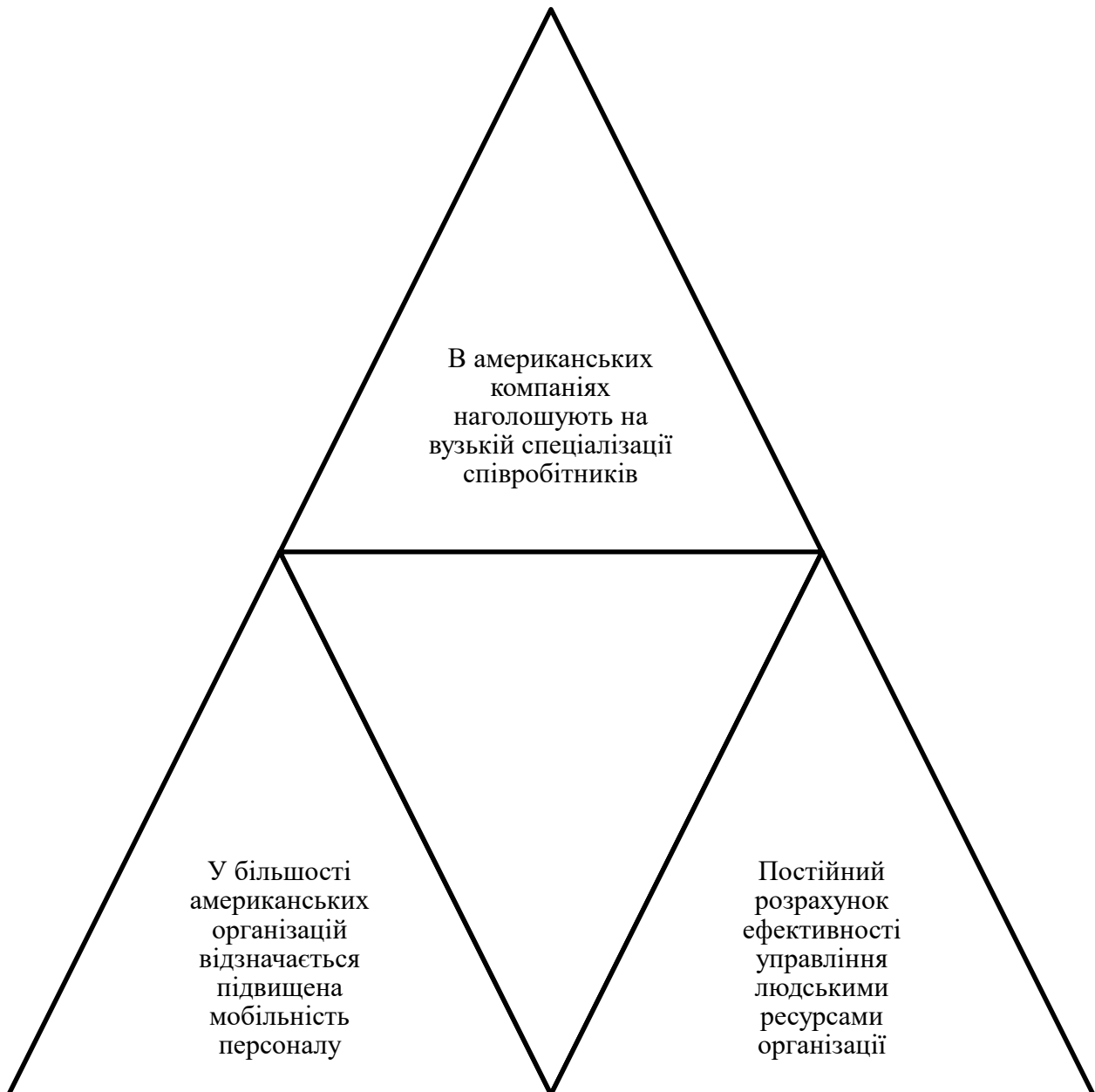
### **3.2. Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління персоналом на «ФГ «Агролайф»**

Здійснення господарської діяльності, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на внутрішньому та зовнішньому ринках, залежить не тільки від технічної оснащеності ФК «Агролайф», наявності сучасних технологій, чітко збудованої системи контролю якості, дослідження ринку, ринкової кон'юнктури та послідовного впровадження концепції переміщення товарів на зарубіжні ринки, а також від навичок компанії та ефективного управління персоналом. Ефективна система управління персоналом у ФК «Агролайф» набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності, успіху в реалізації стратегії розвитку.

Якщо ви покладаетесь на міжнародний досвід, наприклад, у США, їх співробітники відбираються за такими критеріями, як освіта, досвід, психологічна цілісність, командна робота. Американський досвід дозволяє офісу компанії здійснювати управлінську діяльність, засновану на механізмі індивідуальної відповідальності, індивідуальній оцінці ефективності, розробці кількісних цілей, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретною особою, відповідальною за виконання [31-35].

Кадровики в США найбільше звертають увагу на особисті цінності кожного претендента та результати, які можуть бути отримані від його діяльності. Основу всього механізму становлять індивідуальні показники, індивідуальна відповідальність, і навіть встановлення конкретних короткострокових цілей, здійснюваних кількісному вираженні. Щодо управлінських рішень, то в американських організаціях цим займаються ті фахівці (керівництво), на яких покладено відповідальність за виконання завдань менеджменту на підприємстві [36-37].

Виділимо ряд ключових аспектів американської моделі управління персоналом підприємства та їх ефективність для удосконалення управління персоналом в ФК «Агролайф» (рис.3.2).



**Рис.3.2. Ключові аспекти американської моделі управління персоналом підприємства**

*Сформовано автором*

У американських компаніях наголошують на вузьку спеціалізацію співробітників:

1. Переваги: готують висококваліфікованих фахівців, які знають свою професію до найдрібніших подробиць. Такий підхід забезпечує низьку плінність кадрів.

2. Недоліки: наслідком застосування такого підходу є те, що працюючі фахівці-керівники мають достатню компетенцію лише у вузькій галузі знань і можуть просуватися кар'єрними сходами лише у певній галузі.

4. Висновки для ФК «Агролайф»: на сьогоднішній день наші співвітчизники намагаються засвоїти кілька спеціальностей одразу, оскільки межі між обов'язками у трудовій діяльності розмиті. Таким чином, для ФК «Агролайф» ближча японська система широких профілів, ніж американська модель вузьких спеціалізацій.

Більшість американських організацій відзначається підвищена мобільність персоналу:

1. Переваги: добрий приклад мотивації. Співробітники підвищують свої знання та отримують додаткову мотивацію.

2. Недоліки: вважається затратним для компанії, і є ризик втратити співробітника.

3. Висновки для ФК «Агролайф»: загалом у ФК «Агролайф» все більше набирає популярності ця методика. Співробітників відправляють у закордонні чи внутрішні поїздки. Також обмін досвідом відбувається між відділами, що підвищує ефективність діяльності працівників. Отже, ця практика рекомендується для ФК «Агролайф».

Постійний розрахунок ефективності управління людськими ресурсами організації. Праця кожного працівника оцінюється періодично - від одного до кількох разів на рік:

1. Переваги: прозора оцінка персоналу за результатами оцінки ефективності кожного співробітника; вони можуть отримати рекомендації та дізнатися, що від них очікується.



2. Недоліки: пов'язані з тимчасовими та матеріальними витратами. Захопленість цим способом загрожує бюрократією всередині компанії і може виникнути багато формальної паперової роботи, яка заважатиме виконанню прямих обов'язків співробітників.

3. Висновки для ФК «Агролайф»: загалом оцінка працівників вже застосовується у ФК «Агролайф». Рекомендується використовувати оцінку ефективності співробітників 1-2 рази на рік для оцінки продуктивності компанії. При цьому рекомендується напрацювати таку програму, щоб цей процес не заважав роботі співробітників ФК «Агролайф».

У Японії ситуація прямо протилежна. Спочатку вивчаються людські здібності, потім вони відбираються посаду. Також у Японії наймають працівників з довгою кар'єрою та перспективним зростанням зайнятості, заробітна плата виплачується з урахуванням віку співробітника, його трудового стажу, освітніх якостей та здібностей. У цій країні немає традиції поділу робітників на три категорії (кваліфіковані, напівкваліфіковані та некваліфіковані). Усі працівники на момент прийому працювати не мають кваліфікації. Вони обов'язково покращать свої навички. Більше того, немає чіткої різниці між технічним персоналом та робітниками [38-39].

У Японії робітників наймають на довічну роботу, і якщо їх звільняють чи звільняють із роботи, їм важко знайти роботу в іншій компанії. Японські фірми не мають жорсткої класифікації фіксованої заробітної плати. Обов'язки для людей чітко не розподіляються. Вітається виконання різних видів робіт за гнучкої взаємодії між працівниками залежно від ситуації. Заробіток ґрунтується на індивідуальній оцінці співробітника за багатьма критеріями. Заробітна плата підвищується зі збільшенням вислуги років – один із основних компонентів системи. Інші критерії відображають внесок праці, успіхів та старанності в освіту та навчання, командну роботу тощо. Велике значення має оцінка безпосереднього керівника [40-45].

При народженні дитини відповідно зростає і зарплата. Навчання та тренінги в Японії зазвичай відбуваються всередині компанії. Одна з важливих

цілей - розвиток різних навичок та вмій, необхідних конкретній компанії. Щоб робітники могли виконувати широкий спектр виробничих операцій або вони кваліфіковані для вирішення багатьох виробничих та технічних та адміністративних завдань, вони повинні бути знайомі з усією виробничо-технічною системою підприємства, вся справа використовується технологіями [46-50].

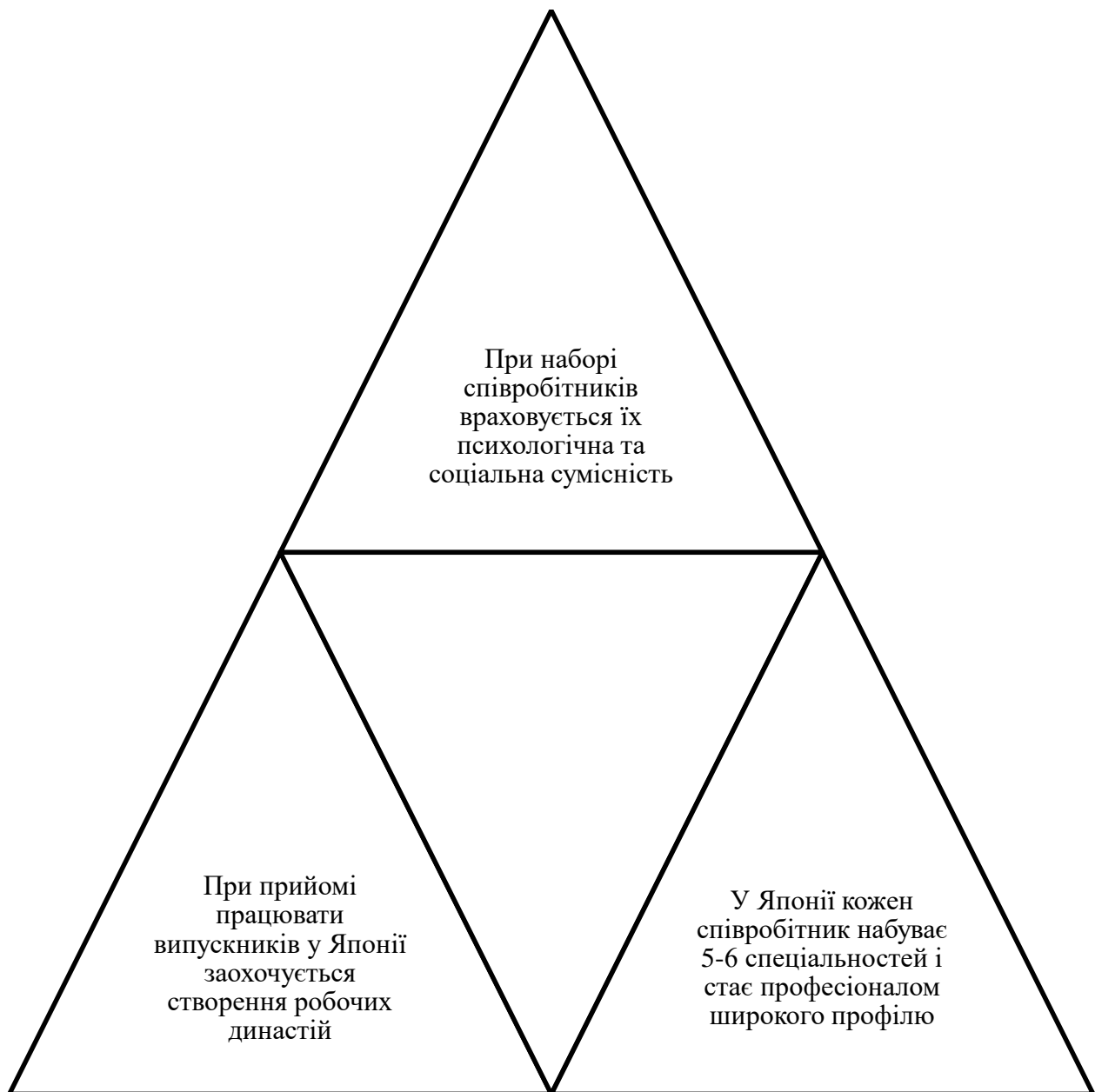
Виділимо ряд ключових аспектів американської моделі управління персоналом підприємства та їх ефективність для удосконалення управління персоналом в ФК «Агролайф» (рис.3.3).

При наборі співробітників враховується їхня психологічна та соціальна сумісність:

1. Переваги: дана техніка корисна для уникнення суперечок, конфліктів та забезпечення згуртованості у трудовому колективі.

2. Недоліки: у Японії легше проводити такі практики, оскільки Японія не багатонаціональна країна, і переважну частину населення становить корінний народ, пов'язаний з історичними умовами (99 % населення — японці).

3. Висновки для ФК «Агролайф»: вітчизняна дійсність відрізняється від японської, тому що у нас країна багатонаціональна та молода. Тому, навіть якщо цей метод ефективний, у ФК «Агролайф» застосувати його буде складніше та затратніше.



**Рис.3.3. Ключові аспекти японської моделі управління персоналом підприємства**

*Сформовано автором*

При прийомі працювати випускників у Японії заохочується створення робочих династій — прийом працювати дітей чи близьких родичів співробітників компанії. Широко практикується відбір за рекомендацією співробітника фірми, який надалі несе відповідальність за свою рекомендацію:

1. Переваги: можна значно скоротити витрати на пошуки відповідного співробітника. Також підвищиться успішність проходження його випробувального терміну, оскільки прийняли на роботу за рекомендацією, і співробітник, що порекомендував, несе відповідальність за свою рекомендацію.

2. Недоліки: ця практика в Україні практикується і приймається негативно, оскільки призводить до корупції.

3. Висновки для ФК «Агролайф»: можна вдосконалити цю практику та поєднати з американською моделлю, тобто. відбирати за рекомендаціями, але перш ніж найняти, зобов'язати кандидата пройти стандартну триступеневу процедуру відбору (тести та інтерв'ю).

У Японії кожен співробітник набуває 5-6 спеціальностей і стає професіоналом широкого профілю:

1. Переваги: як ми знаємо, тривале перебування персоналу на одній посаді призводить до втрати його інтересу до роботи, зниження рівня мотивації. Тому трудова ротация є нормою і часто поєднується з просуванням по службі. Ще однією перевагою такого методу є розуміння співробітниками один одного з півслова, що особливо важливо за необхідності скоординувати діяльність різних відділів задля досягнення поставленої мети.

2. Недоліки: вважається, що зміна діяльності є слабким місцем японського менеджменту через те, що жоден співробітник детально не знає своєї роботи.

3. Висновки для ФК «Агролайф»: якщо порівнювати всі переваги та недоліки системи ротации кадрів, то її плюси переважають недоліки, тим більше, що в ФК «Агролайф» розмежування повноважень та обов'язків у трудовій діяльності розмите. Виходячи з даних, така практика буде ефективною, і її легше буде впровадити в нашу систему.

Підсумовуючи, зазначимо, що у зарубіжних країнах ефективно управління людськими ресурсами здійснюється у великих розгалужених компаніях, що мають міжнародний статус і працюють у більшості випадків за межами країни. У цьому ефективно управління людськими ресурсами є основним, пріоритетним напрямом кадрової політики великих компаній економічно розвинених країн. Одним із ключових моментів у підтримці конкурентоспроможності у світовому масштабі є здатність міжнародних компаній застосовувати свої організаційні потенціали по всьому світу. Тому

міжнародні компанії прагнуть балансувати організаційні практики, зокрема у сфері управління персоналом у світі. Міжнародний досвід показує, що рівень продуктивності у міжнародних компаніях більшою мірою залежить від потенціалу його людського ресурсу та від грамотно збудованої системи управління персоналом, оскільки людський капітал є одним із важливих компонентів виробництва.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в роботі, можна зробити наступні, загальні висновки:

1. Було проведено аналіз управління персоналом на ФГ «Агролайф». Основним об'єктом дослідження для другого розділу, було ФГ «Агролайф». За своєю сутністю, ФГ «Агролайф» являється юридичною особою, яка з отриманням державної реєстрації має в своєму володінні ряд відособленого майна згідно права власності, окремий баланс, відповідні рахунки в банківських установах, товарний знак та окремі штампи з печатками з найменуванням фермерського господарства. За результатами проведеного SWOT-аналізу, встановлено, що існує ряд проблем в ФГ «Агролайф»: зростання кількості нових конкурентів і ріст зацікавленості підприємств до конкурентів. Визначено, що ФГ «Агролайф» слід розширити сферу діяльності і переглянути свою цінову політику. На сьогодні ФГ «Агролайф» повністю залежне від зовнішніх джерел фінансування, тому варто провести діагностику фінансового стану і збільшити обсяг власного капіталу. Сутність філософії управління персоналом ФГ «Агролайф» полягає у тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи у створенні. Інакше висловлюючись, створено умови для справедливих, рівноправних, відкритих, довірчих взаємовідносин у створенні; кожен працівник може повністю використати свої навички: кожен працівник має можливість відігравати активну роль у прийнятті важливих виробничих рішень; працівники користуються адекватними та справедливими компенсаціями; створено безпечні та здорові умови купа. Такою ціною керівництво ФГ «Агролайф» завойовує відданість персоналу організації та витрати на створення таких умов неодмінно окупаються. У організаціях, де адміністрація не дбає про підвищення якості трудового життя, вона не здатна керувати своїм персоналом.

2. Проведено аналіз активів і пасивів ФГ «Агролайф». Встановлено низький рівень ефективності використання власного капіталу ФГ «Агролайф».

За результатами проведеного аналізу ліквідності, встановлено, що переважна кількість показників ліквідності в ФГ «Агролайф» мають позитивні результати. Це сприятиме інвестиційному клімату, високим результатам та розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Була представлена інтегрована точка координат довіри між працівниками та керівництвом ФГ «Агролайф». Коефіцієнт покриття ФГ «Агролайф» у 2020 році складає 0,45 але протягом 2018-2019 рр. перевищує нормативне значення (більше 0,5). Це свідчить, про здатність ФГ «Агролайф» оперативно погасити свої зобов'язання. В свою чергу, це є позитивним результатом діяльності ФГ «Агролайф». Коефіцієнт швидкої ліквідності ФГ «Агролайф» у період діяльності протягом 2018 – 2020 рр. не перевищує нормативне значення (більше 0,6) . Це свідчить, про те, що ФГ «Агролайф» неспроможне погасити поточну заборгованість навіть таким активом як готівка. Тут вже можна говорити про негативний результат для ФГ «Агролайф». Коефіцієнт абсолютної ліквідності ФГ «Агролайф» протягом 2018 – 2020 рр. більше 0 і це свідчить, про здатність ФГ «Агролайф» негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Це також, як і у випадку з коефіцієнтом покриття, є позитивним результатом діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ФГ «Агролайф» у 2020 році складає 10,18 разів. Тобто, 10,18 разів за рік обертаються кошти, вкладені в розрахунки. Його збільшення в 2020 році є позитивним результатом для ФГ «Агролайф», оскільки свідчить про те, що підприємство швидше одержує оплату по рахункам. Встановлено, що існує достатній рівень довіри до вищого керівництва ФГ «Агролайф». Було проведено опитування і анкетування працівників та керівництво ФГ «Агролайф». Все відбувалося в індивідуальному порядку через заочну форму опитування. Таке рішення, зумовлено спричиненими КОВІД-19 наслідками і карантинними заходами безпеки. Базові умови проведення опитування працівників ФГ «Агролайф» представлені у відповідному підрозділі. Невід'ємною частиною фінансової роботи на підприємстві є фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан ФГ «Агролайф» –

стан фінансів підприємства, що характеризується сукупністю показників, що відображають процес формування та використання його фінансових ресурсів. Призначенням фінансового аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, а також економічна діагностика майбутнього потенціалу. Розглядаючи обов'язки керівництва ФГ «Агролайф», слід зазначити, що керівництво фермерського господарства по своїй сутності являється фермером, який під час своєї діяльності, керується наступними документами: - нормативними документами з питань виконуваної роботи; методичними матеріалами, що стосуються відповідних питань; Статутом організації; Правилами трудового розпорядку; посадовою інструкцією.

3. Визначено, що сьогодні на ФГ «Агролайф» існує низка проблем, що перешкоджають підвищенню ефективності системи управління персоналом, тому потрібні нові напрями їх вирішення. Проста та перевірена стратегія розвитку персоналу - це ефективне вкладення у перспективних та талановитих співробітників. Інвестиції у співробітників – це більше, ніж інвестування з метою отримання прибутку. Однак у сучасних умовах, за наявності високої екологічної невизначеності, економічний та соціальний розвиток підприємств неможливий без запровадження наступних стратегічних напрямів управління персоналом: формування ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до змін до зовнішнього середовища; інвестування у розвиток персоналу; удосконалення методів оцінки персоналу; створення ефективної системи мотивації праці. Тому, враховуючи відповідні потреби ФГ «Агролайф» та наявність певних умов довкілля, ми розуміємо, що на ФГ «Агролайф» система управління персоналом має стати більш гнучкою, економічною та орієнтованою на вирішення принципово нових цілей та завдань. Було проведено дослідження основних напрямків удосконалення управління персоналом ФГ «Агролайф». В результаті, визначено, що здійснення господарської діяльності, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на внутрішньому та зовнішньому ринках, залежить не тільки від технічної оснащеності ФГ «Агролайф», наявності сучасних



технологій, чітко збудованої системи контролю якості, дослідження ринку, ринкової кон'юнктури та послідовного впровадження концепції переміщення товарів на зарубіжні ринки, а також від навичок компанії та ефективного управління персоналом. Доведено, що ефективна система управління персоналом у ФК «Агролайф» набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності, успіху в реалізації стратегії розвитку. Встановлено, що управління персоналом впливає на ефективність підприємства, ефективне управління персоналом має бути забезпечене відповідним механізмом, що сприяє сталому розвитку підприємства, і вирішенням цього питання має бути перспектива подальших досліджень. Управління персоналом ФГ «Агролайф» - це комплексна прикладна наука про організаційні, економічні, управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності в досягненні його цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
2. Бабенко, А.Г. ред., 2016. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 328 с.
3. Базалійська, Н.П. та Кравець, С.А., 2015. Сучасні проблеми оплати праці в Україні в умовах кризи національної економіки. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, Вип. 27, с. 332-340.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.
5. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В. 2011. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с.
6. Белік, В.Д., 2014. Реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Інноваційна економіка: наукововиробничий журнал, № 3(52), с. 156-159.
7. Білорус, Т.В., 2018. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1, с. 184-195.
8. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. №104. Київ, 2008. С.35-37.
9. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ, 2009. 304 с.
10. Бучинська, Т.В., 2016. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник

- Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 10, Ч. 1, с. 74-77.
11. Васильченко В. С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ, 2005. 403 с.
  12. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. Науковий вісник РУЕТ: Economic Science. Полтава, 2013. С. 78-82.
  13. Глотова Д.В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. Сталий розвиток економіки. №3. 2013. С.125-130.
  14. Гончар, В.В., 2017. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 33, с. 101- 108.
  15. Грабовецький Б.Є. Планування та економічне прогнозування. Вінниця, 2013. 66с.
  16. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-інформ. №7, 2013. С с.341-347.
  17. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ, 2011. 71 с.
  18. Довбня С.Б., Письменна О.О. Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи, переваги. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2005. №1 (31). Част.ІІ. С.40-48.
  19. Єсінова, Н.І. 2017. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчально-методичний посібник. Харків: ХДУХТ, 189 с.
  20. Івашенко, Т., 2012. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць, Вип. 11, ч. 3, с. 48- 50.
  21. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ, 2010. 476 с.

- 22.Кравчук, Н.М. та Ільїна, О.А., 2017. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, Вип. 2-1(08), с. 111-116.
- 23.Крилов, Д.В., 2015. Методи управління інвестиційними проектами як складові організаційно-економічного механізму їх реалізації на промислових підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць, №7, с. 34-37.
- 24.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, 2003. 296 с.
- 25.Кухарук, А., 2013. Динамічно-цільовий підхід до оцінки ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний аналіз, Вип. 12, Ч. 3, с. 226-230.
- 26.Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу: монографія. Київ, Альтерпрес, 2011. 396 с.
- 27.Мутерко, Г.М., 2018. Управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Кандидат наук. ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 187 с.
- 28.Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013 р. 275 с.
- 29.Никифоренко, В.Г. 2013. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Одеса: Атлант, 275 с.
- 30.Орловська О.В.Формування та становлення системи менеджменту в Україні. Науковий вісник НЛТУ: 3б. наук.-техн. праць. Вип.243. Львів, 2014. С. 180-186.
- 31.Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ, 2003. 196 с.
- 32.Письменна, О.О., 2017. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Кандидат наук. Національний гірничий університет, 320 с

33. Погорелова, Т.О., 2016. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки, № 27 (1199), с. 17-21.
34. Редьква, О.З., 2013. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень, Вип. 2(49), Ч. 1, с. 60-67.
35. Рульєв, В.А., Гуткевич, С.О. та Мостенська, Т.Л. 2012. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Кондор, 310 с.
36. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
37. Сафарова, Р.В., 2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.
38. Семін, І.Є., 2016. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць, № 847, с. 254-260.
39. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2010. С. 95-98.
40. Холодний Г.О., Селезньова К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. Вісник Харківського національного університету ім.В.Н.Каразіна. № 802. Економічна серія. Харків, 2008 . С.91-93 .
41. Цуркан, С.М., 2016. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, № 2(1), с. 62-73.

42. Черкашина, Т.С., 2012. Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Кандидат наук: автореферат дисертації. Харківський національний економічний університет, 20 с.
43. Шаповал, О.А., 2016. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 10, с. 550-553.
44. Шахно, А.Ю., 2014. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 6, Ч. 3, с. 222-225
45. Шахно, А.Ю., Лашкун, Г.А. та Голобородько, Б.Ю., 2014. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць, Т. 15, № 3, с. 237-245
46. Швиданенко Г. О. 2002. Сучасна технологія діагностики фінансовоекономічної діяльності підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 192 с.
47. Швиданенко Г. О. 2008. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К. : КНЕУ, 344 с.
48. Шклярук С. Г. 2003. Финансовая система: структура, механизм функционирования, оптимизация : монография. К.: Нора-принт, 568 с.
49. Юрик Н. Є. 2010. Розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі. Вісник хмельницького національного університету. Т. 1. №3. С. 245–247.
50. Якименко О. С. 2012. Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств. Науковий-виробничий журнал Бізнес-навігатор. №1(27). С.113–119.