

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

ЛАКУСТА Тетяна Василівна

Організація системи управління персоналом на підприємствах АПК / Personnel control system at agrarian production enterprises

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МПЗ_м-21
Т.В. Лакуста

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
В.Т. Дудар

Магістерську роботу допущено до захисту:

“___” _____ 20__р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

З М І С Т

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом	7
1.2. Методи та функції управління персоналом	19
1.3. Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ “РАЙЗ-МАКСИМКО”	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження	35
2.2. Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві	48
2.3. Аналіз управління персоналом на підприємстві	55
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПрАТ “РАЙЗ-МАКСИМКО”	68
3.1. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства	68
3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу	81
3.3. Перспективи професіоналізації менеджменту праці на підприємстві	88
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Україна – велика аграрна держава з давніми традиціями землеробства. Володіючи третьою світових чорноземів, вона має високий потенціал розвитку сільського господарства і тримає лідерство на світових аграрних ринках по виробництву зерна, цукру, меду і соняшникової олії. Але щоб відповідати міжнародним і європейським стандартам, мати доступ до ринків інших країн, Україні треба йти шляхом подолання кризи в аграрному секторі.

Не останнім фактором у вирішенні проблем, що стосуються аграрних підприємств – є залучення професійного людського ресурсу. В умовах реформації та розбудови економіки України дедалі більшого значення набувають проблеми управління.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

Тому особливо гостро стоїть задача організації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих. Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки

зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить **актуальними**, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, **метою роботи** є комплексна оцінка організації системи управління персоналом в ПрАТ «Райз-Максимко», а також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- зробити оцінку та провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;

- дослідити проблемні аспекти менеджменту персоналу досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити напрямки поліпшення праці та умотивованості працівників;
- запропонувати окремі рекомендації щодо підвищення кваліфікації працівників.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко».

Предметом дослідження є вдосконалення організації системи управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко».

У процесі роботи використовувались наступні **методи**:

- економічного аналізу при оцінці фінансового становища підприємства;
- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Райз-Максимко»;
- порівняльного аналізу при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності та діяльності в області управління персоналом за останні три роки;
- статистичного аналізу у дослідженні кількісно-якісного складу працівників підприємства;
- соціологічного опитування у дослідженні стану умотивованості персону товариства;
- моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою стану організації управління персоналом ПрАТ «Райз-Максимко» в умовах трансформаційного суспільства, а також опрацювання впровадження

мотиваційного механізму персоналу та вдосконалення управління аграрною структурою.

Наукове значення роботи ґрунтується на наукових положеннях, запропонованих у магістерській роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для ефективної організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко», впровадження в діяльність суб'єктів аграрного сектору мотиваційного механізму праці персоналу.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретична частина роботи, другий розділ – характеристика ПрАТ «Райз-Максимко», третій розділ – удосконалення механізму управління персоналом), висновків, списку використаної літератури, додатків.

При написанні магістерської роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані фінансової звітності ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була конкурентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [10].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Для нас є цікавим поняття “управління персоналом”, але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених європейських країн до кадрів традиційно відносять лише

управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [23, с. 563].

В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття „управління персоналом”. Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення В.П. Галенко: „Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств”.

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: „Управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [19, с. 11].

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;

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

- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [24, с. 4].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте

поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазі засоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;

- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному

напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [20, с. 44].

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи, і т.д.;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску [27, с. 9].

Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До вказаних способів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);

- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);

- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- брак інформації та виникнення чуток [32, с. 41].

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною [30, с. 11].

Розглянемо класифікацію людських ресурсів за категоріями. Дамо визначення персоналу організації, людських ресурсів, трудового потенціалу працівника (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура персоналу організації за категоріями

Джерело: Сформовано на основі [29, с. 30].

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [29, с. 33].

Людські ресурси – поняття, що відбиває головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливо при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Чисельність людських ресурсів організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації [15, с. 34].

Персонал організації поділяють на управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – частина людських ресурсів організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Виробничий персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники бувають: лінійні; та функціональні. Лінійні очолюють організацію в цілому або її підрозділу. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д.

Лінійний керівник здійснює безпосереднє керівництво людьми і виробничою діяльністю. Він є зв'язуючою ланкою між керівництвом організації, яка розробляє стратегічні завдання управління, і безпосередніми виконавцями, які реалізують ці рішення.

Правильний підбір лінійного керівника має особливе значення.

Лінійний керівник обов'язково повинен мати професійну підготовку і досвід діяльності.

Фахівці – особи які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції. Фахівці мають вищу або середню спеціальну освіту.

Службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування.

Кваліфікаційні вимоги до службовців: середню професійну освіту або середню повну освіту, підготовку за спеціальною програмою протягом одного або декількох місяців [40, с. 23].

Працівники підрозділяються:

- за професіями;
- спеціальностями;
- кваліфікації (рис. 1.2).

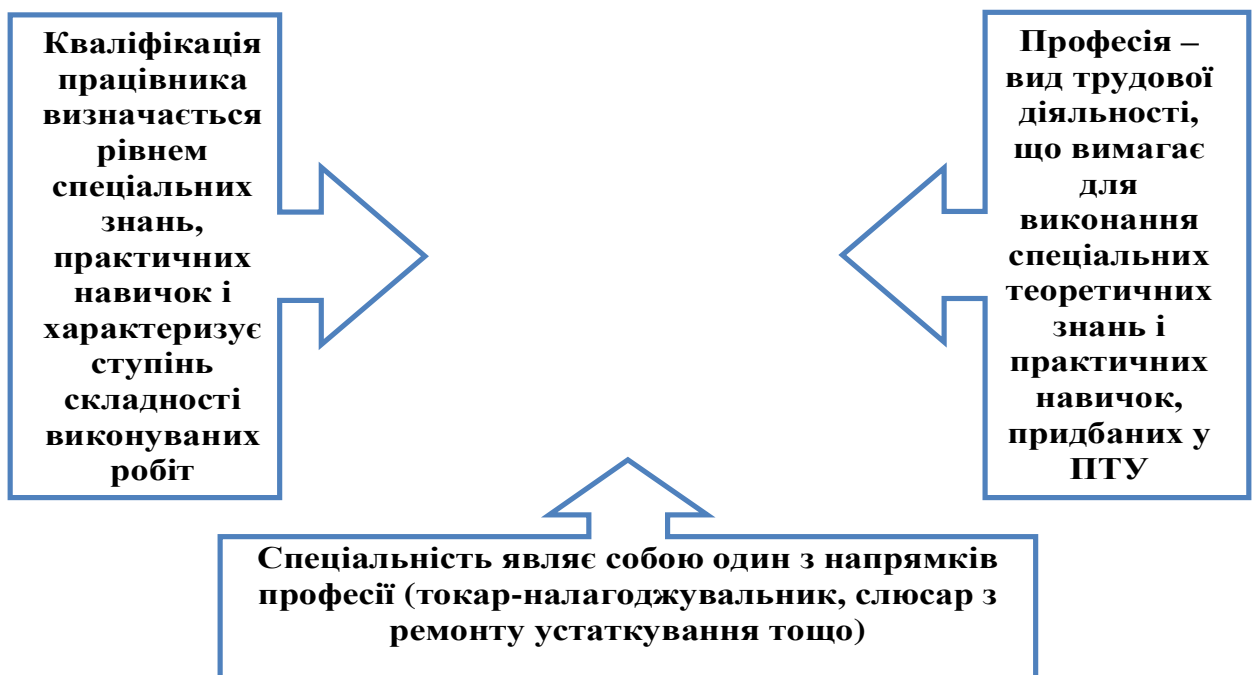


Рис. 1.2. Розподіл працівників

Джерело: Сформовано на основі [40, с. 22].

Як видно з даного рисунку, то кожен працівник володіє і професією, тобто тим видом діяльності, яким він займається на даний момент; і кваліфікацією, тобто, тим рівнем спеціальних знань, яких, він набув при навчанні у професійному закладі; спеціальністю, тобто напрямком професії, конкретизацією роду зайняття.

Важливо також класифікувати працівників відповідно до статусу їхньої зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види,

зокрема: повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена; первинна і вторинна; стандартна і нестандартна; постійна, тимчасова; легальна, нелегальна, нерегламентована.

На рисунку 1.3. зображено як підрозділяють працівників за статусом зайнятості.

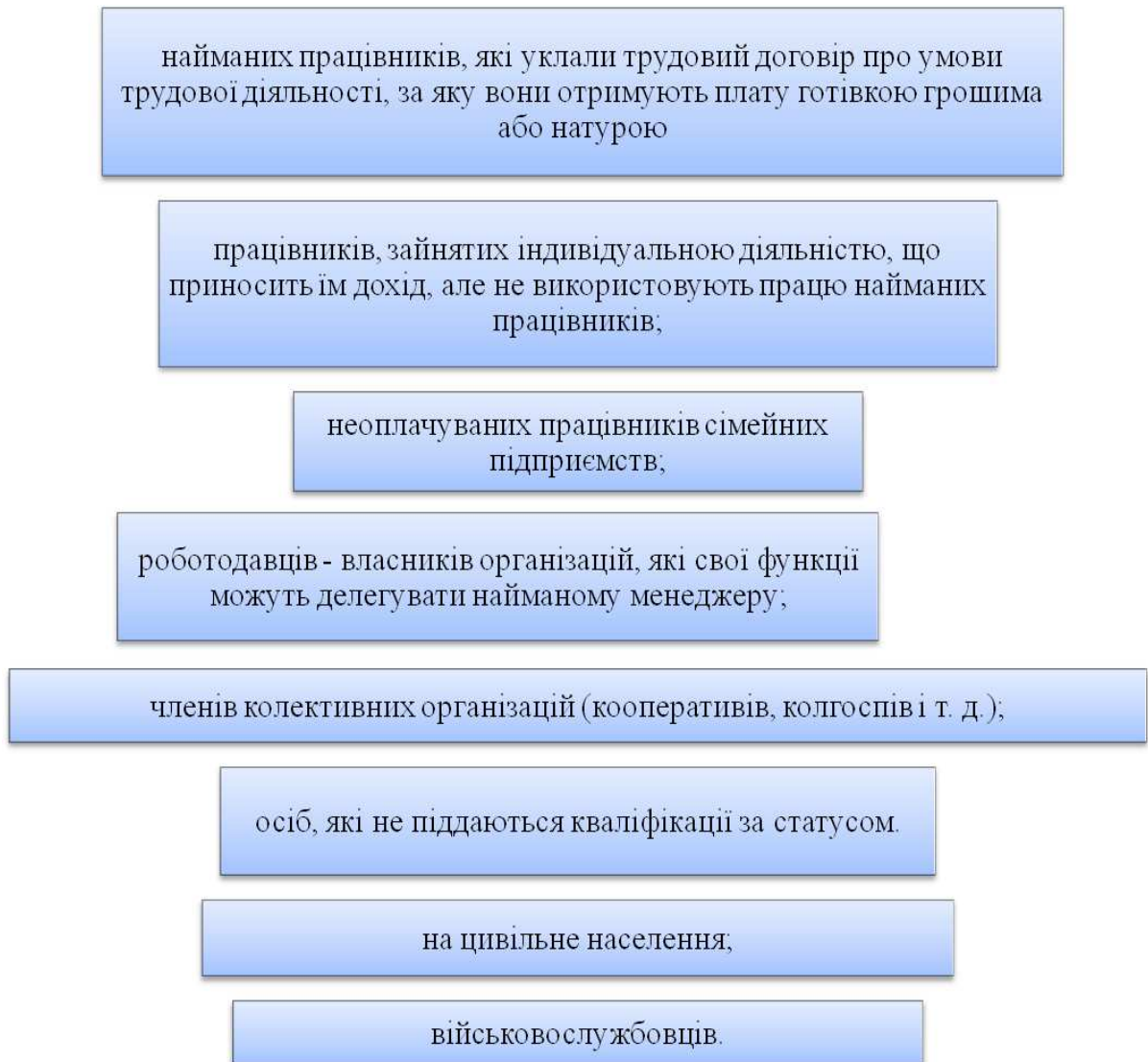


Рис. 1.3. Розподіл працівників за статусом зайнятості

Джерело: Сформовано на основі [35, с. 23].

За тривалістю наймання їх підрозділяють:

- на постійних працівників;
- тимчасових працівників;
- сезонних працівників.

Робота має кваліфікацію:

- основну;
- додаткову;
- неповну видиму зайнятість.

Основна робота – та, на якій у адміністрації знаходиться трудова книжка працівника.

Для більш повної класифікації людських ресурсів необхідно розглядати:

- професійну структуру;
- кваліфікаційну структуру;
- статево-вікову структуру;
- структуру людських ресурсів по стажу;
- структуру людських ресурсів за рівнем освіти.

Все це в сукупності можна розуміти як трудовий потенціал організації, який залежить від принципів управління людськими ресурсами [35, с. 27].

Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління.

Найважливішими принципами управління персоналом є:

- системність;
- демократизація;
- індивідуалізація;
- інформатизація;
- досягнення поставлених перед організацією цілей;
- підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності;
- врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності в роботі з персоналом припускає, що управління персоналом в організації повинна:

- охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад людських ресурсів;

- вирішувати не одномоментні задачі, а безперервно проблеми, що виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи в організації;

- використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає:

- демократичність методи управління і стилі керівництва;
- участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює;

- регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності організації і облік цієї думки при розробці заходів по вирішенню даних проблем;

- впровадження нововведень за згодою людських ресурсів організації;

- партисипативне управління, тобто залучення в процес управління організацією рядових працівників через їх участь у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.;

- підвищення інформованості працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності організації [37, с. 22].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

- в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання працівників;

- індивідуальному підході до мотивації праці виконавців;

- персональний підбір складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяє оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їх базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Менеджерам у практичній діяльності слід керуватися розглянутими вище принципами управління персоналом. Це дозволить значною мірою підвищити ефективність його використання.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації, адже персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги [36, с. 15].

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, впливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом, яке в свою чергу базується на цілеспрямованій діяльності керівного складу організації, направленої на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основним завданням при управлінні кадрами є забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

1.2. Методи та функції управління персоналом

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [29, с. 32].

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом, що розглянуті нижче. Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.4).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування:

- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Адміністративні методи:

- формування структури й органів управління установами держзамовлень;
- твердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень;
- підбор і розміщення кадрів;
- розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації.

2. Економічні методи:

- техніко-економічний аналіз;
- техніко-економічне обґрунтування;
- планування;
- матеріальне стимулювання;
- ціноутворення;
- додаткова система;
- економічні норми і нормативи.

3. Соціально-психологічні методи:

- соціальний аналіз у колективі працівників;
- соціальне планування;
- участь працівників у управлінні, соціальний розвиток колективу;
- психологічний вплив на працівників

Рис. 1.4. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [34, с. 27].

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [34, с. 28].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведіння, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [28, с. 129].

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується задач управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й

адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важлива задача управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Окрім базових методів управління персоналом, використовують систему методів, які наведена в таблиці 1.1.

Поряд із вище переліченими методами управління персоналом важливо також розглянути функції управління персоналом, адже вони являють собою роль, яку виконує система управління персоналом по відношенню до працівників.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції управління персоналом:

- Планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів загальноприйнято розглядати як першопохідну функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджає всі інші його функції;

- Визначення способів залучення нових працівників, приєднання персоналу, рекрутування. Забезпечення реалізації даної функції передбачає відповідь на питання: де ми можемо знайти потрібних працівників, як залучити їх до праці на даному підприємстві, скільки людей ми готові узяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятися;

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обгрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість 	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються 	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу 	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи 	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

- Маркетинг персоналу. Його задача – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і

внутрішній, що припускає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць [18, с. 54];

- Підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника;

- Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворився власне кажучи в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини;

- Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника [18, с. 57];

- Мотивація персоналу. Вона означає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистіть цілей;

- Управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликане поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде насамперед про функції, зв'язаних з управлінням людьми. Управління персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією чи іншою мірою що включає багато інших функцій;

- Управління витратами на персонал. Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а

також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника;

- Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію [17, с. 239];

- Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

- Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

- Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так сказати, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

- Управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому задача управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію[18, с. 57];

- Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;
- Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;
- Управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів;
- Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства;
- Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал [17, с. 237];
- Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітничий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби;
- Соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадком, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.;
- Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей

підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливість, співробітництва і підтримки і т.д.;

- Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади [18, с. 61].

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Отже, методи управління персоналом у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних).

1.3. Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональну формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.) [9, с. 8].

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [14, с. 46].

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління [11, с. 42].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури,

підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів).

У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [25, с. 11-12].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 1.5).

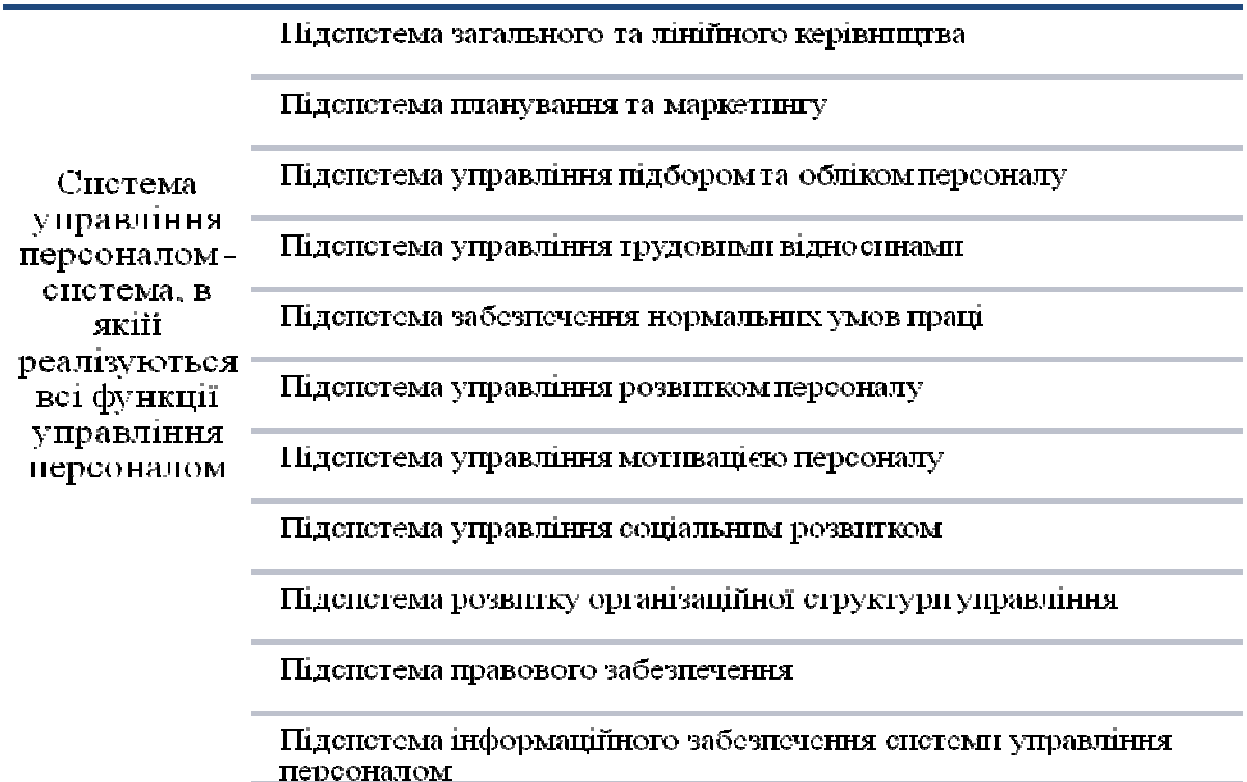


Рис. 1.5. Структура управління персоналом

Джерело: Сформовано на основі [23, с. 511].

Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією рекламу.

Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну

орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення [23, с. 547].

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування.

В таблиці наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистем змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих — функції кожної підсистем виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого — люди є важливим ресурсом, який використовують всі

організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем.

Методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом:

1. Ефективність відбору і розміщення працівників;
2. Справедливість оплати праці і мотивації;
3. Професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
4. Швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом є:

- 1) Аналіз та планування персоналу;
- 2) Відбір та планування персоналу;

- 3) Оцінювання персоналу;
- 4) Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) Мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «РАЙЗ-МАКСИМКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Приватне акціонерне товариство «Райз-Максимко» було засноване 26 травня 1999 р. Підприємство розташовано за адресою: Тернопільська область, Чортківський район, селище Нагірянкa, вул. Виробнича, буд. 4, поштовий індекс – 48543.

У Чортківському районі, а саме в селищі Нагірянкa розвинені автомобільний та залізничний види транспорту. У селищі Нагірянкa розташована залізнодорожна станція Ягільниця. Провідне місце займає автомобільний транспорт. Це пов'язано з тим, що він є найбільш маневровим і здійснює перевезення на невеликі відстані, тобто в межах свого краю.

Міжнародна автомагістраль Е85 (Доманове (пункт перетину білорусько-українського кордону) – Ковель – Чернівці – Мамалига) (пункт перетину українсько-молдовського кордону) проходить через Регулярним сполученням охоплено 95% населених пунктів Чортківського району. На 12 лініях регулярного сполучення курсує 20 автобусів.

Відстань від селища до районного центру шосейною дорогою становить 10 км.

ПрАТ «Райз-Максимко» займається такими видами діяльності, як:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- Розведення овець і кіз;
- Розведення свиней;

- Розведення свійської птиці.

Підприємство також отримало ліцензії (дозволи) на такі окремі види діяльності:

- Торгівля пестицидами та агрохімікатами (тільки регуляторами росту);
- Виробництво, зберігання і реалізація племінних (генетичних) ресурсів, проведення генетичної експертизи походження та аномалій тварин;
- Надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом відповідно до видів робіт визначених законом України "про автомобільний транспорт";
- Виробництво, зберігання і реалізація племінних (генетичних) ресурсів, проведення генетичної експертизи походження та аномалій тварин;
- Розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.

ПрАТ «Райз-Максимко» – підприємство, яке вирощує такі культури:

- а) зернові культури (ячмінь, пшениця, гречка);
- б) бобові культури (горох, квасоля);
- в) насіння олійних культур (соняшник, ріпак, лен).

ПрАТ «Райз-Максимко» веде аграрно-промислову діяльність по всіх напрямках, що не заборонені діючим законодавством. Підприємство несе відповідальність за екологічну чистоту наданих ним товарів.

Аграрне підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний та зведений баланс, поточний, валютний та інші рахунки в українських і іноземних банках, печатку, штамп з своїм найменуванням українською мовою.

В своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України та своїм статутом, який розроблено на підставі Цивільного і Господарського кодексів України, Законів «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про зовнішньоекономічну

діяльність», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом», «Про цінні папери та фондовий ринок»; «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; іншими Законами України, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Головні принципи роботи ПрАТ «Райз-Максимко», що стали причиною успіху і дозволяють їй з упевненістю дивитися в майбутнє – це найвища якість виробленої продукції, першокласна кваліфікація фахівців, європейський рівень менеджменту, індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність і гарантії.

Підприємство самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що воно виробляє, виходячи з проблем забезпечення розвитку. Основу планів становлять завдання, поставлені перед підприємством, та договори/контракти, укладені на виконання будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини підприємства з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. Аграрне підприємство вільне у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

ПрАТ «Райз-Максимко» славиться своїм кінним заводом, посівними площами та великим забезпеченням сільськогосподарською технікою. Щороку товариство влаштовує показові кінні змагання та виступи. Досить часто підприємство продає селекційні породи коней у такі країни як Сполучені Штати Америки, Німеччина, Австрія, Франція, Італія. В основному співпрацює з країнами Європи.

Щодо посівних площ, то зазвичай там висівають кукурудзу, овес, гречку, сою, соняшник. Компанія також займається продажем насіння. В продуктивній лінійці – високоякісні сорти і гібриди від кращих світових та європейських селекційних компаній: Monsanto (кукурудза), Pioneer

(кукурудза, соняшник), Euralis, Novi Sad, Maisadour, Oseva, RWA (кукурудза й соняшник) та інші.

Також “Райз-Максимко” замається реалізацією як мінеральних, зокрема азотних, калійних, комплексних добрив, так і спеціальних.

Компанія “Райз-Максимко” не забуває про екологію в умовах існування в чітких правових рамках, встановлених чинним законодавством України, тому забезпечує усі необхідні заходи по охороні довкілля.

Підприємство основну частину виробленої продукції реалізує переробним підприємствам, на ринку та за іншими каналами. Діяльність товариства, спрямована на виробництво і реалізацію сільгосппродукції. Господарство займається не лише рослинництвом, а й тваринництвом.

Детальну характеристику фінансово-економічних показників підприємства можна побачити в нижченаведеній таблиці 2.1.

Порівнюючи діяльність підприємства за 2013-2015 роки можна побачити, що в 2014 році відбулось несуттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції у 6% в порівнянні з 2013, а в 2015 році цей показник виріс вдвічі і склав 854131 тис.грн. Також і зросла собівартість реалізованої продукції на 52,6% у 2014 році, та на 115% у 2015 році.

В 2014 році підприємство отримало збиток в сумі 61389 тис. грн. але вже в 2015 році чистий прибуток ПрАТ «Райз-Максимко» склав 91663 тис.грн.

В 2014 році порівняно з 2013 роком необоротні активи збільшились на 122%, а в 2015 – зменшились на 24%, при цьому оборотні активи постійно збільшувались на 16,3% та 39,8% відповідно, що є позитивним явищем для підприємства. Як бачимо, статутний та додатковий капітал підприємства залишились незмінними, але нерозподілений прибуток в 2014 році зменшився на 9,3%, а в 2015 – зріс на 15,3% в порівнянні попереднім періодом. На 112,4% зросла сума поточних зобов'язань та забезпечень підприємства в 2014 році, та на 23,6% у 2015 році.

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2013	2014	2015	2014	2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	401,638	425,610	854,131	6,0	100,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	198,113	302,418	650,197	52,6	115,0
Валовий прибуток/ збиток	203,525	123,191	203,934	-39,5	65,5
Інші операційні доходи	75,712	55,112	42,216	-27,2	-23,4
Адміністративні витрати,	12,866	16,096	24,434	25,1	51,8
Витрати на збут,	23,807	52,510	69,371	120,6	32,1
Інші операційні витрати	18,397	119,273	80,666	548,3	-32,4
Фінансові результати від операційної діяльності, прибуток (збиток)	224,166	9,576	71,679	-104,3	648,5
Чистий прибуток (збиток) Збиток	218,342	61,389	91,663	-128,1	249,3
Необоротні активи	141,706	315,469	240,398	122,6	-23,8
Оборотні активи	898,277	1,044,681	1,460,792	16,3	39,8
Статутний капітал	36,449	36,449	36,449	0,0	0,0
Додатковий капітал	2,725	2,725	2,725	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	658,926	597,536	689,200	-9,3	15,3
Поточні зобов'язання та забезпечення	340,027	722,221	892,937	112,4	23,6

Джерело: Сформовано на основні дані ПрАТ «Райз-Максимко».

За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск продукції зростає з кожним роком, у 2015 порівняно з 2013 роком відпускається продукції трохи більше ніж у 2 рази більше. (рис. 2.1).

На відміну від доходу, собівартість зростала більш швидкими темпами протягом кожного року за останні 3 роки з 2013 по 2015 рр. (рис. 2.2). Найбільшого зростання вона досягла у 2015 році, коли зросла на 115%.

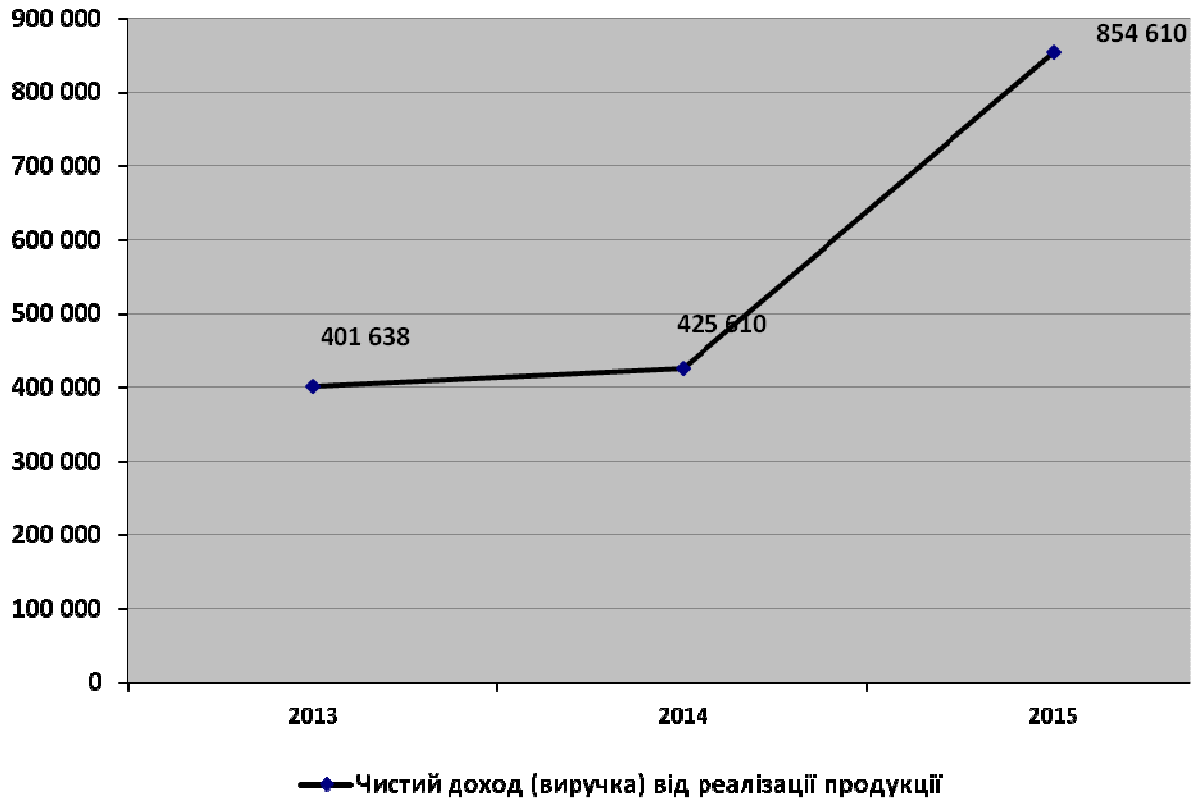


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції
ПрАТ «Райз-Максимко», тис. грн.

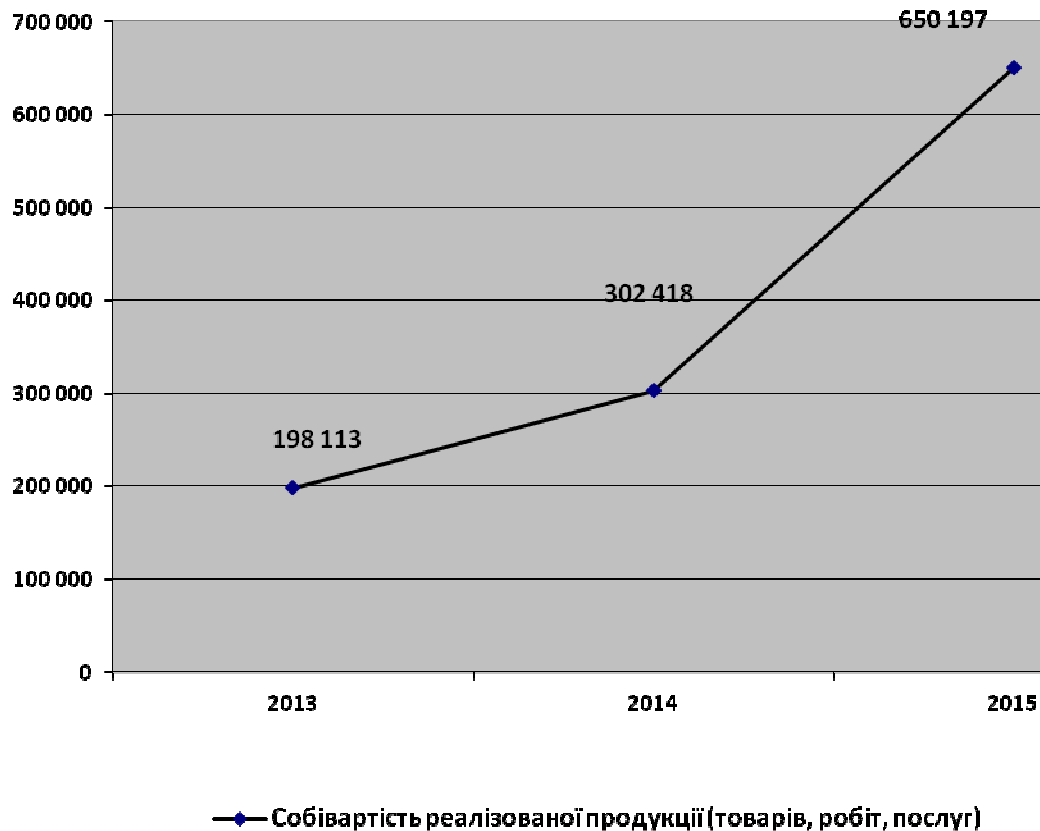


Рис. 2.2. Динаміка собівартості продукції підприємства, тис. грн.

На рис. 2.3 зображено динаміку валового, операційного та чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр. Незважаючи на те, що доходи підприємства зростали у 2014 та 2015 роках, чистий прибуток не завжди був тотожним до них. В основному на нього впливали адміністративні витрати, витрати на збут, та інші операційні витрати, що призводили до зниження прибутку.

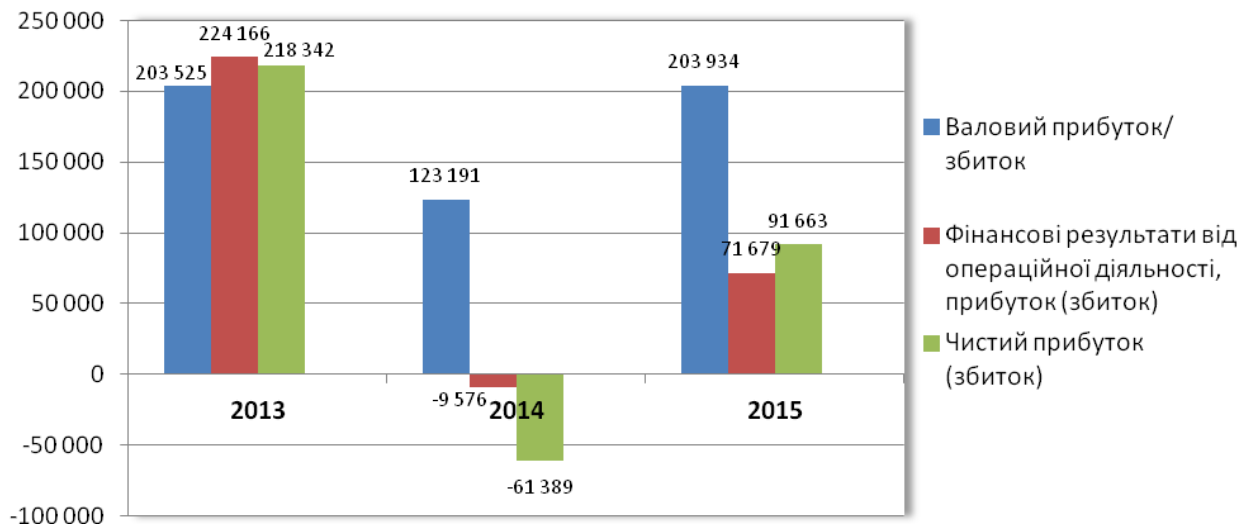


Рис. 2.3. Прибуток ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр., тис. грн.

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Отже, можна стверджувати, що підприємство не завжди отримує прибуток в результаті своєї діяльності. Як видно з рисунку в 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток у сумі 91663 тис. грн.

До внутрішнього середовища товариства належать такі основні елементи: ціль, структура, завдання, технологія, персонал. Їх поєднання дає можливість господарству ефективно працювати над реалізацією обраної стратегії, досягнення потрібного результату діяльності. На жаль, взаємозв'язок внутрішніх чинників в господарстві потребує значного доопрацювання, що викликано недостатньою керованістю та координованістю кожного з них в загальному управлінському процесі.

В умовах ринкового товарного виробництва функціонування господарства без фінансових ресурсів не видається можливим. Зважаючи на це особливої уваги набуває аналіз фінансового стану товариства, структури основних та оборотних фондів, руху фінансів. Структура основних та оборотних фондів наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура основних і оборотних засобів
в ПрАТ «Райз-Максимко» за 2015 р.**

Показник	Наявність основних та оборотних фондів, тис. грн.			Частка основних та оборотних фондів, %
	на кінець року	на початок року	середньо-річна	
Вартість фондів, в т.ч.:	1564352	1918622	1741487	100,00
ОСНОВНИХ всього:	315467	240397	277932	15,96
Нематеріальні активи	678	617	647,5	0,04
Основні засоби	95330	89122	92226	5,30
Довгострокові біологічні активи	7436	10326	8881	0,51
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	79179	10 314	44746,5	2,57
інші фінансові інвестиції	2821	0	1410,5	0,08
Довгострокова дебіторська заборгованість	130000	130000	130000	7,46
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0,00
Інші необоротні активи	23	18	20,5	0,00
ОБОРОТНИХ всього:	1248885	1678225	1463555	84,04
Запаси	214377	211881	213129	12,24
Виробничі запаси	28063	116363	72213	4,15
Готова продукція	184058	93637	138847,5	7,97
Товари	2255	1880	2067,5	0,12
Поточні біологічні активи	28711	20156	24433,5	1,40
Векселі одержані	27	27	27	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	214619	268433	241526	13,87
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	234284	108094	171189	9,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	842352	421176	24,18
Гроші та їх еквіваленти	1621	6104	3862,5	0,22
Готівка	6	9	7,5	0,00
Рахунки в банках	1615	6094	3854,5	0,22
Інші оборотні активи	339249	3195	171222	9,83

Джерело: Сформовано на основні дані ПрАТ «Райз-Максимко».

Як бачимо з даної таблиці, частка оборотних фондів є значно більшою за частку основних виробничих фондів – 84% та 16% відповідно. При чому найбільшу частку основних фондів складає довгострокова дебіторська заборгованість, а найбільшу частку оборотних фондів – інша поточна дебіторська заборгованість – 24,18% від загального обсягу основних та оборотних фондів.

Аналізуючи динаміку наявності та використання основних та оборотних засобів, можна зробити висновки, що підприємство поступово зменшує вартість своїх основних та оборотних фондів, при цьому чистий прибуток підприємства суттєво зріс за останній рік. Таким чином підприємство отримуючи більший прибуток підвищує рентабельність своїх необоротних та оборотних активів.

Джерелами формування майна підприємства є: грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; надходження від роздержавлення і приватизації власності; придбання майна іншого підприємства, організації; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавчими актами України. Прибуток товариства утворюється з надходжень від усіх видів діяльності після покриття матеріальних і прирівняних витрат а також витрат на оплату праці. З прибутку до оподаткування до бюджету вносяться передбачені законодавством податки та інші платежі. Чистий прибуток, одержаний після здійснення зазначених платежів, залишається у повному розпорядженні підприємства. Воно самостійно визначає форми і розміри оплати праці учасників та найманих працівників. Проте, заробітна плата не може бути нижчою за встановлений державою її мінімальний рівень.

ПрАТ «Райз-Максимко» добре забезпечене земельним фондом, майже вся земельна площа зайнята сільськогосподарськими угіддями.

Динаміка землекористування ПрАТ «Райз-Максимко» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка землекористування
в ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр., га**

Назва угідь	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2013 р., +/-
Сільськогосподарські угіддя	812	988	1019	207,0
у тому числі: рілля	801	977	1011	206,8
пасовища	11	11	8	3

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Як бачимо з таблиці, за останні 3 роки відбувся значний приріст сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі в ПрАТ «Райз-Максимко». Так, у порівнянні із 2013 роком зростання становило 207 га, у порівнянні із 2014 р. – 31 га. Нарощення обсягів землекористування господарством пояснюється хорошими показниками діяльності, і, відповідно, належним дотриманням умов договорів оренди землі, що проявляється в своєчасній сплаті вартості оренди у комбінованій формі – 50 % - у грошовій, 50% у натуральній.

З рисунку 2.4. видно, місце зборів акціонерів у структурі управління підприємством, його взаємодія із іншими керівники органами. Визначено також місце та роль директора та усіх інших посадових осіб, ланок та органів управління. Усі управлінські функції відповідно до функціонального характеру структури управління чітко розподілені між головними спеціалістами, що забезпечують їх належне виконання.

Керівництво підприємством здійснює директор, який не є його власником. Найбільше повноважень зосереджено у руках директора ПрАТ «Райз-Максимко». Його посадові обов'язки визначені Статутом товариства. В межах своєї компетенції: директор має право:

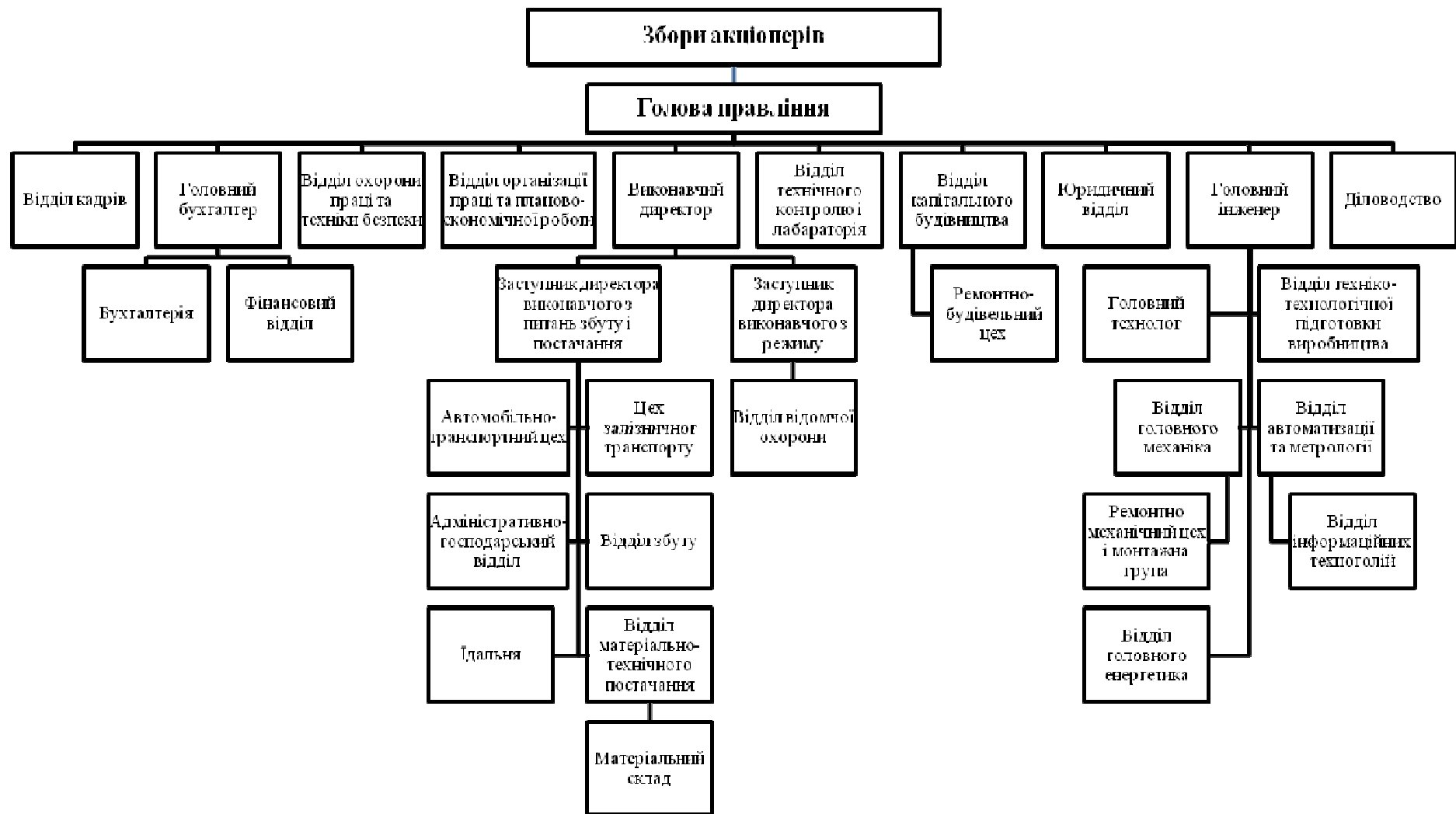


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ПрАТ «Райз-Максимко»

- без довіреності здійснювати дії від імені товариства та представляти інтереси товариства; розпоряджатися коштами та майном товариства у межах, що визначені чинним законодавством, рішенням Загальних зборів акціонерів та рішеннями Наглядової ради;

- відкривати поточний та інші рахунки в будь-якому банку України та за кордоном для зберігання коштів та здійснення усіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій товариства; видавати та підписувати довіреності;

- призначати та звільняти працівників товариства;

- підписувати від імені виконавчого органу колективні договори з трудовим колективом; вживати заходів щодо заохочення працівників товариства та накладання на них стягнення.

Окрім цим всіх прав, директор ПрАТ «Райз-Максимко» наділяється рядом повноважень, зокрема:

- затвердження поточних планів діяльності товариства та заходів, необхідних для вирішення його завдань;

- затвердження щорічного кошторису, штатного розкладу та посадових окладів співробітників товариства, встановлення розмірів та терміну їх преміювання;

- визначення розміру, джерел утворення та порядку використання фондів товариства;

- утворення підрозділів, необхідних для виконання цілей та завдань товариства;

- розпорядження всім майном товариства, включаючи грошові кошти у встановлених загальними зборами акціонерів в межах своїх повноважень;

- затвердження внутрішніх нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами товариства;

- прийняття на роботу та звільнення з роботи співробітників товариства, застосування до них заходів заохочення та накладення стягнень;

- прийняття рішень про відрядження, включаючи закордонні ділові поїздки;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності в товаристві;

З прав та повноважень директора ПрАТ «Райз-Максимко» випливає те, що у руках однієї людини сконцентровані всі вагомні важелі впливу на персонал.

У підпорядкуванні директора знаходяться керівники усіх, діяльність яких в сукупності направлена на організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості виробленої продукції, зниження її собівартості, забезпечення правильного співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів. Топові менеджери проводять роботу по вдосконаленню планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їх обґрунтованості по створенню і покращенню нормативної бази планування.

Отже, система управління ПрАТ «Райз-Максимко» сформована навколо організаційної структури управління, функціонування відбувається за рахунок реалізації функцій менеджменту і застосування методів менеджменту. Чітка регламентація управління дозволяє в повній мірі використовувати принцип спеціалізації праці, дозволяє застосовувати делегування повноважень тощо.

Важливо відмітити, що станом на 31 грудня 2014 року і 31 грудня 2015 року підприємство не створювала резерву за судовими позовами та участі у судових справах не брало.

Таким чином, ПрАТ «Райз-Максимко» - це одне із великих аграрних формувань Тернопільської області, що славиться розведенням великої рогатої худоби та буйволів, свиней, птиці, кіз та ін., вирощування зернових

культур, бобових культур і насіння олійних культур та торгівлею пестицидами і добривами.

Підприємство не завжди отримувало прибуток в результаті своєї діяльності. В 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток. Збитковість можна пояснити економічною і політичною ситуацією в державі.

З організаційної структури випливає, що ПрАТ «Райз-Максимко» має розгалужену систему управління, яка складається із численних відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці.

2.2. Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні організації. Сьогодні вже не потрібно нікому доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс підприємства – це люди. Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу.

Оцінка персоналу — це першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінка якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Аналіз забезпечення персоналом ПрАТ «Райз-Максимко» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість персоналу аграрного підприємства протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років зростає.

Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних, нештатних працівників, сумісників та тих, хто працює за цивільно-правовим договором.

Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, котрі закріплені за конкретним підприємством, які мають певну професійну підготовку або (і) досвід роботи. Зазвичай персонал поділяють на основний та неосновний.

Важливо оцінити середньо обліку чисельність персоналу в розрізі трьох попередніх років. Свою діяльність ПрАТ «Райз-Максимко» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу ПрАТ «Райз-Максимко»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
		2013	2014	2015	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	243	251	280	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	2,2
- кількість нештатних працівників	осіб	147	147	154	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	-2,2
- з них зовнішніх сумісників	осіб	29	31	35	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	0,7
працюючі за цивільно-правовими договорами	осіб	82	89	94	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	0,7

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зросла. Свою діяльність товариство здійснювало в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучали також позаштатних осіб, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.4. За поданими в ній показниками можна зробити висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників ПрАТ «Райз-Максимко» у 2015 р. порівняно з 2013 р. зросла на 11,3 %.

2. Основну частку персоналу становили штатні працівники – 62,3-64,5%, яка, проте, підвищилась 2015 р. порівняно з 2013 р. на 2,2 відсоткового пункту.

3. Серед позаштатних працівників частка зовнішніх сумісників складає 7,8–8,1%. За 2013-2015 рр. їх питома вага знизилася на 0,7 відсоткових пункти, а кількість зросла на 20,7%. Частка працюючих за цивільно-правовими договорами становить 21,0-21,7%. Протягом аналізованого періоду зросла їх кількість – на 14,6%, а питома вага – на 0,7 відсоткового пункту.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віково-статевої структури працівників.

У статевій структурі працівників аграрного підприємства переважають чоловіки. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Статеві-віковий склад працівників ПрАТ «Райз-Максимко»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
		2013	2014	2015	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
Із них жінки	осіб	130	133	145	111,5
	%	33,3	33,4	33,4	0,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки	осіб	165	168	183	110,9
	%	42,3	42,2	42,2	-0,1
35-49	осіб	186	191	207	112,9
	%	47,7	48,0	47,7	0
50-59 і більше років	осіб	39	39	44	112,8
	%	0,1	0,1	0,1	0

Джерело: Сформовано на основні дані ПрАТ «Райз-Максимко».

З даних табл. 2.5 можемо зробити узагальнення про якісний склад працівників ПрАТ «Райз-Максимко», зокрема його статеву та вікову структуру:

1. Питома вага жінок у складі персоналу становила 33%. Упродовж аналізованого періоду (2013-2015 рр.) їхня частка знизилася на 0,1 відсоткового пункту.

2. У віковому складі переважна частка належить особам віком 35-49 років – 47,7% облікової кількості штатних працівників, їхня питома вага не суттєво змінювалась протягом аналізованого періоду.

3. Питома вага працівників у віці 15-34 роки становила 42,3-42,2% і зросла на 10,9% у порівнянні 2015 р. до 2013 р. Частка працівників віком 50–59і більше років становила 0,1% від питомої частки усіх працівників. Змін у питомій масі протягом аналізованого періоду не було, але у кількісному складі їхній обсяг зріс на 5 осіб.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах. Тому в наступному десятилітті буде все більше кадрів із володіти вищою освітою.

Аналіз освітнього рівня працівників товариства засвідчив те, що вищу освіту має кожен третій працівник (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Освітній рівень працівників ПрАТ «Райз-Максимко»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
		2013	2014	2015	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
З них мають вищу освіту	осіб	145	156	158	108,9
	%	37,2	39,1	36,4	-0,8
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	60	68	69	115,0
	%	15,4	17,1	15,9	0,5
Повну вищу	осіб	85	88	89	104,7
	%	21,8	22,1	20,5	-1,3

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

1. Питома вага осіб з вищою освітою у 2013-2015 рр. склала лише 36,4-37,2%, проте спостерігалось її спад на 0,8 відсоткового пункту, що є

негативною тенденцією. Зниження кількості працівників із вищою освітою у 2015 р. порівняно з 2013 р. склала 0,8% відсоткового пункту.

2. Частка осіб з повною вищою освітою склала 20,5-21,8% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 1,3; їхня кількість знизилася і становить 20,5%.

3. Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 15,4-15,9%. Їхня частка зросла на 0,5 відсоткового пункту, кількість збільшилась на 9 осіб.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Проведений аналіз (табл. 2.7) свідчить, що ПрАТ «Райз-Максимко» не приділяє цьому питанню належної уваги, як наслідок – достатньо низький його рівень.

Таблиця 2.7

Розвиток працівників ПрАТ «Райз-Максимко»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
		2013	2014	2015	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
З них здобули нові професії	осіб	5	2	7	140,0
	%	1,3	0,5	1,6	0,3
Підвищили кваліфікацію	осіб	8	12	14	175,0
	%	2,1	3,0	3,2	1,1

Джерело: Сформовано на основні дані ПрАТ «Райз-Максимко».

З даних табл. 2.7 робимо такі узагальнення:

1. У 2013 р. навчалася новим професіям п'ять осіб, у 2014 р. – двоє осіб. Ситуація дещо покращилася 2015 р. – нові професії здобули 7 осіб.

2. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у 2015 р., порівняно з 2013 р. становить лише 40% їхньої середньооблікової кількості.

Питома вага осіб, які підвищили кваліфікацію, у кількості працівників склала 2,1-3,2% і збільшилась на 1,1 відсоткового пункту.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Заробітна плата працівників ПрАТ «Райз-Максимко» нижча, ніж у галузях промисловості, що спричинює вплив персоналу з аграрного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Заробітна плата працівників ПрАТ «Райз-Максимко»,
за 2013-2015 рр., тис. грн.**

Показник	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
	2013	2014	2015	
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	2521,1	2265,3	3537,3	140,3
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	4232,3	4521,2	5243,2	123,9
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу	1588,0	1634,2	1845,0	116,2

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Дані, наведені у табл. 2.9, уможливили такі висновки:

1. Середньомісячна заробітна плата працівників ПрАТ «Райз-Максимко» зросла на 40,3% у порівнянні 2015 р. до 2013 року. Але такий приріст на фінансовій стороні життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складна економічна ситуація у державі, високій рівень інфляції – знецінили таку грошову надбавку.

2. Позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Але середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 23,9% у порівнянні 2015 р. до 2013 р., а виробничого – лише на 16,2%. А це говорить про те, що виробничі професії отримують менше у грошовому еквіваленті, у порівнянні з управлінцями, та ще й приріст виявився меншим.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова активність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Про задоволення персоналу умовами праці на ПрАТ «Райз-Максимко» свідчать показники його прибуття, вибуття й плинності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рух персоналу ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			2015 р. порівняно з 2013 р., %
		2013	2014	2015	
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	390	398	434	111,3
Прибуло (прийнято)	осіб	46	50	58	126,1
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	11,8	12,6	13,4	1,6
Вибуло (вивільнення)	осіб	50	42	22	44,0
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	%	50	42	22	44,0
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	12,8	10,6	5,1	-7,7

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

З даних табл. 2.9 робимо висновки:

1. Протягом 2013-2015 рр. кількість прийнятих осіб збільшилась й склала 26,1%, коефіцієнт їх прибуття становив 11,8-13,4% і зріс на 1,6 відсоткових пункти.

2. Кількість звільнених осіб також скоротилася і 2015 р. порівняно з 2013 р. становила – 66%, що спричинено значною осілістю загальної кількості працівників підприємства. Коефіцієнт вибуття персоналу становив 5,1-12,8% і зменшився на 7,7 відсоткового пункту.

3. З причин скорочення штатів не було звільнено жодної особи; основна частка звільнень – через плинність кадрів – 100% вибулих працівників. Коефіцієнт плинності становив 5,1-12,8%, тобто практично одна десята середньооблікової кількості штатних працівників, і у 2015 р. порівняно з 2013 р. зменшилась на 7,7 відсоткового пункту, що є позитивною тенденцією й свідчить про задоволення персоналу умовами праці в ПрАТ «Райз-Максимко».

Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що аналіз кількісно-якісного складу персоналу ПрАТ «Райз-Максимко» засвідчив, що загальна їхня кількість за період, обраний для дослідження, а це 2013-2015 рр. несуттєво збільшилась.

Основну частку персоналу становили особи молодого й середнього віку переважно чоловічої статі, жінки становлять лише третину від загальної кількості працівників. Низьким є освітній рівень працівників та рівень їхнього розвитку, якому практично не приділялось уваги. Матеріальна мотивація праці персоналу ПрАТ «Райз-Максимко» є високою в управлінській частині персоналу, і значно нижчою – у виробничого. Вище наведені факти зумовили плинність й неналежне забезпечення підприємства персоналом.

2.3. Аналіз управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної

окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Одною з важливих частин у взаємозлагодженій роботі з персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, дані принципи зображені на рисунку 2.5.

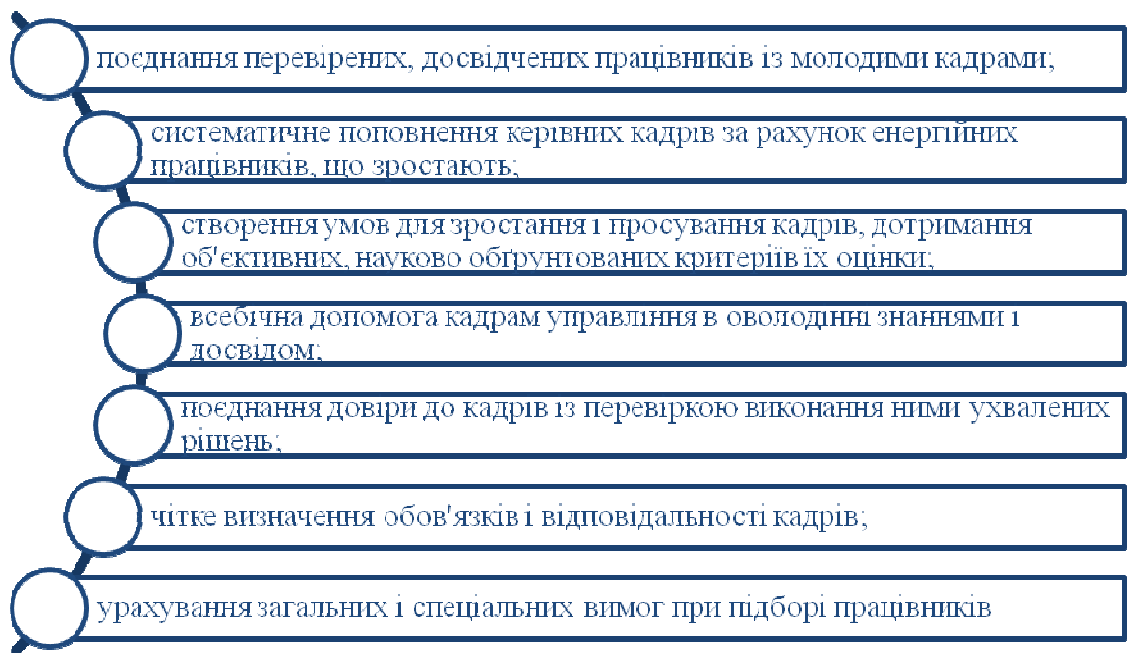


Рис. 2.5. Принципи роботи з кадрами

Джерело: Сформовано на основі монографічних досліджень.

Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ «Райз-Максимко» не дозволяє йому реалізовувати усі переваги акціонерного товариства, оскільки в даній організації єдиний 100% власник усіх акцій. Важливо також те, що місце реєстрації ПрАТ «Райз-Максимко» - це Республіка Кіпр, тобто офшорна зона.

Найвищим органом правління організації є збори акціонерів, які обирають виконавчий орган товариства – одноосібний (директора). До виключної компетенції зборів акціонерів віднесено: визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства згідно

порядку визначеного загальними зборами; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про зміну типу товариства прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про збільшення/зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про розроблення або консолідацію акцій; затвердження положень про загальні збори, виконавчий орган товариства, а також внесення змін до них; затвердження річного звіту товариства; розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законами.

Фактичне управління ПрАТ «Райз-Максимко» здійснює директор, компетенцію якого було описано у питанні 2.1 даної роботи. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, організації праці та планово-економічної роботи, бухгалтерії, відділу з питань збуту, відомчої охорони, технічного контролю лабораторії, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

В наш час обов'язковим повинен бути відповідний рівня підготовки, кваліфікації, особистих і ділових якостей кандидата, що висувається на керівну посаду. Для цього оцінюються посада і якості працівника.

Дуже часто зустрічається на практиці таке явище, коли на посаду керівника призначають людину, без урахування особистих і ділових якостей, а це в свою чергу призводить до того, що керівник не справляється з обов'язками.

В результаті різко знижується якість його роботи. Важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, що відповідав би всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко. Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику.

На ПрАТ «Райз-Максимко» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства. А директора товариства призначають за рішенням Загальних зборів акціонерів. Механізм управління ПрАТ «Райз-Максимко» являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до визначеного часу.

До складу органів управління підприємства входить директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники таких відділів: кадрів, планово-економічного, бухгалтерії, виробничого, постачання сировини, збуту та канцелярії. Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями, зокрема:

- Керівник відділу кадрів керує працівниками відділу; вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства; систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування, здійснює контроль за його оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву; бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

- Керівник відділу організації праці планово-економічної роботи здійснює управління роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності; очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до

них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями; керує складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

- Керівник відділу бухгалтерії відповідає за організацію обліку фінансово-господарської діяльності підприємства; веде контроль ходу виконання кошторисів витрат, стану розрахунків з підприємствами, установами та організаціями; забезпечує правильності використання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів, суворе дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни; дотримання установлених правил проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків та платіжних зобов'язань.

- Керівником відділу виконавчого режиму є директор виконавчий, який здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем та т.д.; контролює правильність і своєчасність виконання поставлених завдань співробітниками відділу; стежить за станом запасів сировини і товарів, вживає заходів для їх мінімізації; керує роботою:- з техніко-економічного аналізу в галузі матеріально-технічного постачання;- з розробки стандартів підприємства з матеріально-технічного забезпечення;- щодо підвищення якості продукції, що випускається.

- Керівник відділу діловодства повинен забезпечувати виконання таких завдань: контроль за виконанням документів і підготовкою документів до передачі в архів; забезпечення єдиного порядку документаційного забезпечення підприємства; організація діловодства на підприємстві.

Як вже було сказано вище, керівники кожного із відділів мають у своєму прямому підпорядкуванні підлеглих їм працівників. Кількість підлеглих може коливатись від 5 до 300 осіб, залежно від відділу виконуваної роботи. Для того, щоб забезпечити ефективне виробництво потрібна співпраця і взаємодія усіх відділів.

Сам процес підбору персоналу на ПрАТ «Райз-Максимко» не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади. Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виносять ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам. Такі етапи відбору кандидатів та прийняття їх на посаду обґрунтовані науковою необхідністю.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається на ПрАТ «Райз-Максимко» було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду.

Європейські приклади планів роботи з кадрами активно впроваджуються у сучасних аграрних підприємствах. Так і ПрАТ «Райз-Максимко» не став винятком. Майже до 2000-них років на підприємстві займались підбором кадрів лише в мірі необхідності та застосовували короткострокові прогнози потреби в кадрах. Нинішні кадровики притримуються довгострокового планування роботи з кадрами управління, адже цьому сприяє те, що у товаристві значна роль приділяється довгостроковому плануванню і чергуванню. В свою чергу, варіанти планування на рік, а в окремих випадках на декілька років і лише по деяких напрямках роботи відійшли в далеке минуле.

Надзвичайно важливо є те, щоб масштаби і темпи розвитку виробництва диктували і окреслювали стратегічні плани. Довгострокове перспективне планування стало основною формою планування системи

роботи з кадрами. Рішення, які приймаються в цій області дозволяють врахувати довготривалі результати.

Для того щоб вдосконалити систему показників планів – потрібно розвивати планування роботи з кадрами та саму якість роботи. Аналізуючи наявну практику на ПрАТ «Райз-Максимко», слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудову планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

У товаристві розроблені плани потреби в кадрах, визначене оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення. Для працівників, що висуваються в резерв:

- сформовані чіткі вимоги і система їх навчання;
- визначено види стажування;
- опрацьовано систему атестації таких працівників;
- створено систему контролю за роботою резерву.

Результатом діяльності резерву стане те, що зменшиться кількість помилок при призначенні кадрів на роботу; з'явиться можливість своєчасно замінювати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, таким чином дотримуватись певного виконання плану у роботі з кадрами.

Персонал – це найважливіший чинник, що впливає на рівень ефективності праці аграрного підприємства. «Кадри вирішують все», вони можуть призвести до стрімко економічного зросту, так і до карколомного падіння.

Проблеми, які виділяють в управлінні персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко», зображені на рисунку 2.6.



система
оплати праці



вікова
структура



посадова
структура



кваліфікаційна
структура

Рис. 2.6. Ключові проблеми в управлінні персоналом

ПрАТ «Райз-Максимко»

Джерело: Сформовано на основі монографічних досліджень.

Адміністрація товариства повинна контролювати кожну з цих проблем і виробляти принципи їх розв'язання. Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу являється система оплати праці. Оскільки людський капітал, а посівні площі, земельні угіддя чи сільськогосподарська техніка та ін. впливають на конкурентоспроможність, ефективність та економічний ріст. Саме від стану виробничих кадрів залежить урожайність, ефективність використання техніки, престижність і перспективність організації. Система оплати праці на ПрАТ «Райз-Максимко» є як відрядною, так і погодинною. Так на підприємстві застосовують тарифні ставки та посадові оклади для працівників адміністративного апарату управління (тобто керівників відділів). Заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина та сама заробітна плата. Відповідно вимог Колективного Договору, авансова частина заробітна плата виплачується до 20 числа поточного місяця, а основна части заробітної плати – до 5 числа.

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що віковий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу у товаристві враховується процес самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих працівників.

Для всебічного аналізу управління персоналом ПрАТ «Райз-Максимко» слід дослідити посадову та кваліфікаційну структуру.

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанні адміністративних методів управління персоналом. Адміністративні методи відомі як «метод кнута», базуються на владних приписах, суворій дисципліні та покараннях, за її порушення. Саме в таких методах прослідковується чітка субординація на основі ієрархії управління. Адміністративні методи базуються на певних мотивах поведінки, вони направлені для того, щоб персонал усвідомлював трудову дисципліну, мав почуття обов'язку та бажання працювати й надалі у даному товаристві. Реалізуються адміністративні методи на ПрАТ «Райз-Максимко» через Конституцію України (право на працю та інші права людини), Цивільний, Господарський, Земельний Кодекси України (щодо діяльності товариства), Цивільно-процесуальний та Господарсько-процесуальний Кодекси України (у судовій практиці), Кодекс законів про працю України (стосовно всіх питань щодо прийняття, звільнення з роботи, відпустки та ін.), Закони України, положення та стандарти. Також важливе значення має Колективний договір, посадові інструкції, що розробляються відділом кадрів, накази, які використовуються в процесі оперативної діяльності підприємства.

Доцільно відмітити те, що при управлінні підприємством, окрім адміністративних методів, використовують й економічні та соціально-психологічні методи. Та от, економічні методи відомі у народі як «метод пряника». Вони базуються на використанні матеріальних стимулів колективу. В умовах ПрАТ «Райз-Максимко» яскравого вираження дана група методів впливу знає через економічні нормативи діяльності, систему

матеріального заохочення, преміях. Для тих працівників, які показують високі показники ефективності роботи та успішно виконують свої обов'язки щомісяця виплачується грошове заохочення (коливається від 300 до 1000 гривень). Працівникам, які стабільно високоефективно працюють протягом року виплачують так звану «тринадцяту зарплату». Також, з приводу Дня працівників сільського господарства, що відзначається в Україні згідно з Указом Президента №428/93 від 07.10.93 р. щорічно у третю неділю листопада усім працівникам виплачується заохочувальна премія.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і спрямовані на те, щоб перетворити адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. На ПрАТ «Райз-Максимко» цього досягають через (рис. 2.7):

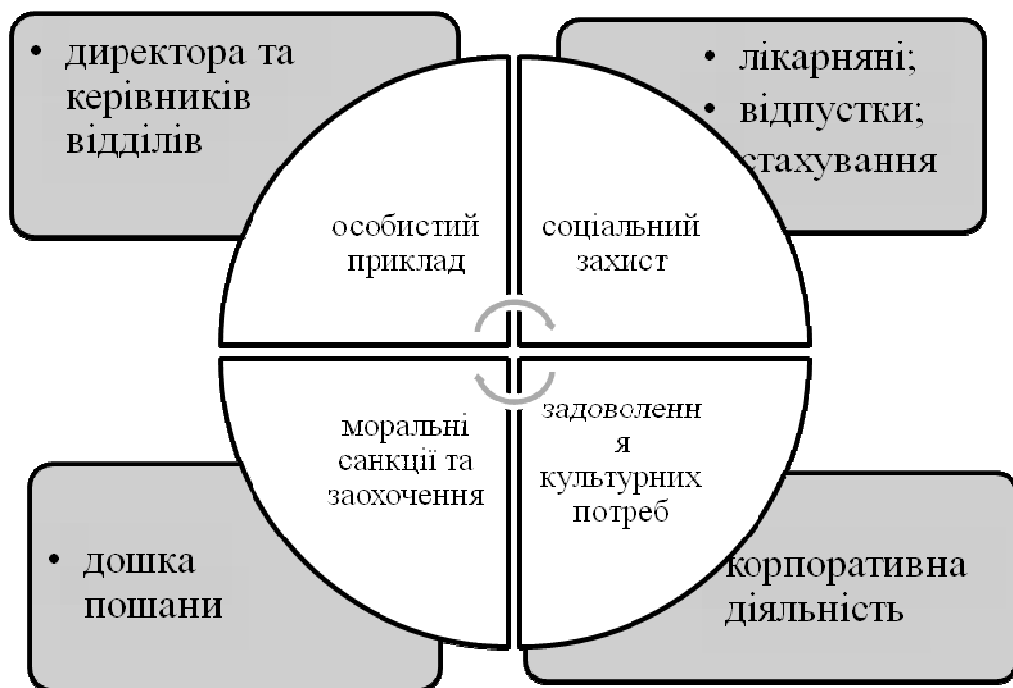


Рис. 2.7. Складові соціально-психологічного впливу на персонал на ПрАТ «Райз-Максимко»

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

На ПрАТ «Райз-Максимко» побудована система управління персоналом таким чином, що директору, як головнокомандуючому,

підпорядковані керівники усіх напрямків роботи підприємства, що мають відношення до кадрів. Керівник кожного підрозділу у своїй роботі керується Положеннями про роботу підрозділів. Діяльність кадрової служби регламентується Положеннями про відділ кадрів. Дане положення складається із таких розділів: загальні положення; задачі відділу (вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни); функції відділу (визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач); права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства); відповідальність відділу (відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів).

Відділу кадрів підприємства належить велика роль у системі управління персоналом, оскільки саме на нього покладені обов'язки з: планування, організації підбору, розміщення і виховання, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку мотивації та кар'єри працівників.

На сучасному етапі розвитку нашої держави чинне законодавство має властивість до гнучкості та мінливості. Щодня публікуються наші нормативно-правові акти, за якими повинен стежити керівник відділу кадрів, оскільки у своїй діяльності він керується трудовим законодавством.

Аналізуючи управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко», доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів. Документування трудових відносин – це одне завдань, що вирішується цим відділом. Виникнення значного обсягу різноманітних документів пов'язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення на інші посади та ін.. До таких документів відносять: накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки (типова форма №П-2), трудові книжки.

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, слід відмітити, управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається із:

- суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців);
- цілей, задач і напрямків діяльності (орієнтація на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретні визначені цілі діяльності підприємства);
- форми, методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які спрямовані на підвищення продуктивності праці і якості виконуваних робіт.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Райз-Максимко» – це одне із великих аграрних формувань Тернопільської області, що славиться розведенням великої рогатої худоби та буйволів, свиней, птиці, кіз та ін., вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур та торгівлею пестицидами і добривами.

Підприємство не завжди отримувало прибуток в результаті своєї діяльності. В 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток. Збитковість можна пояснити економічною і політичною ситуацією в державі.

З організаційної структури виплаває, що ПрАТ «Райз-Максимко» має розгалужену систему управління, яка складається із численних відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці.

Аналізуючи кількісно-якісний склад персоналу, слід відзначити, що більшість працюючих – це штатні працівники, в основному чоловіки без вищої освіти, які не поспішають отримувати нову кваліфікацію та котрі працюють за заробітну плату, що не набагато більша від мінімальної заробітної плати у поточному році, затвердженої в бюджеті України.

Система управління персоналом складається із керуючого персоналу (топових менеджерів) та виконавці, цілей, задач і напрямків діяльності та форм і методів управління персоналом.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПрАТ «РАЙЗ-МАКСИМКО»

3.1. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства

ПрАТ «Райз-Максимко» – це сучасне аграрне підприємство, яке є багатограним та багатофункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі.

Існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [1].

Для того, щоб удосконалити організаційну структуру управління ПрАТ «Райз-Максимко» потрібно насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами товариства з врахуванням актуальних ринкових вимог [5, с. 126].

На даний момент на підприємстві працює майже 450 працівників. Кількість працівників коливається, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи та ті, хто працює за цивільно-правовими угодами. На мою

думку, доцільно було б зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укласти угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та, при скороченні штату, виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Організаційна структура ПрАТ «Райз-Максимко» має відповідати таким критеріям, як: прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність та повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне виконання основних цілей організації [1]. Дія даних критеріїв на 95% простежується на підприємстві.

Для того щоб оптимізувати організаційну структуру ПрАТ «Райз-Максимко» потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури підприємства направлене на формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Оптимізацію організаційної структури ПрАТ «Райз-Максимко» потрібно проводити по етапах:

1. Знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства;

2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіту;

3. Розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної

структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;

5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

При здійсненні будь-яких організаційних змін потрібно врахувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. Реакцію кадрового складу слід своєчасно передбачити і розробити заходи щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Провівши детальний аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко», слід відмітити те, що на даному підприємстві виникає потреба у плануванні кадрової політики дане питання є надзвичайно актуальним, оскільки його вирішення забезпечить високу віддачу роботи персоналу, збільшить ефективність діяльності працівників, сприятиме в досягненню результатів високого рівня.

В сучасній умовах європейської інтеграції спостерігається величезний приріст рівня освіти, культури, духовних цінностей у працівників. Несуттєві недоліки, які відіграють величезну роль на ПрАТ «Райз-Максимко» спостерігаються у всіх напрямках системи управління персоналом.

Існують погрішності в підборі кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких згодом можна б було

висувати на провідну керівну роль, але й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можливо усунути, якщо запросити людей із зовнішнього середовища на договірній основі до роботи у товаристві, а саме у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню різноманітних тренінгів. Будь-які капіталовкладення у кадри віддають у кратному грошовому еквіваленті.

Система управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації. Кадровий потік зустрічається в межах будь-якого підприємства. Але чим більший цей потік, тим більше це свідчить про те, що персонал не задоволений чи то умовами праці, чи то заробітною платою. Кожен працівник, який влаштовується на роботу, в перші тижні праці на підприємстві проходить процес адаптації. І протягом цього часу, така людина не може працювати високоефективно, вона потребує ознайомлення з колективом, з робочим місцем, виробничим процесом. Такому працівнику обов'язково призначається умовний наставник, який використовуючи свій власний робочий час, передасть навиків і вміння новоприйнятому працівнику. З цього випливає, що за цей час адаптації так звані «новачок» і повчальник не зможуть приносити високі результати своєї праці для товариства. Тому підприємство зацікавлене у тому, що кадровий потік був мінімізований. Чим більша осілість кадрів, тим ефективніше вони працюватимуть.

На ПрАТ «Райз-Максимко» необхідно, щоб кадрова політика підприємства детальніше та більш повніше працювала над стратегічним управлінням персоналом, дотримуючись кожного з етапів, вживаючи при цьому кадрові заходи. Стратегічне управління кадрами означає для товариства те, що досягнення загальної стратегічної цілі компанії повинне

відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху компанії.

Як відомо, людський капітал – це наймогутніше джерело конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани. Тому керівники кожного із відділів ПрАТ «Райз-Максимко» повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративної стратегії.

Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рис. 3.1.

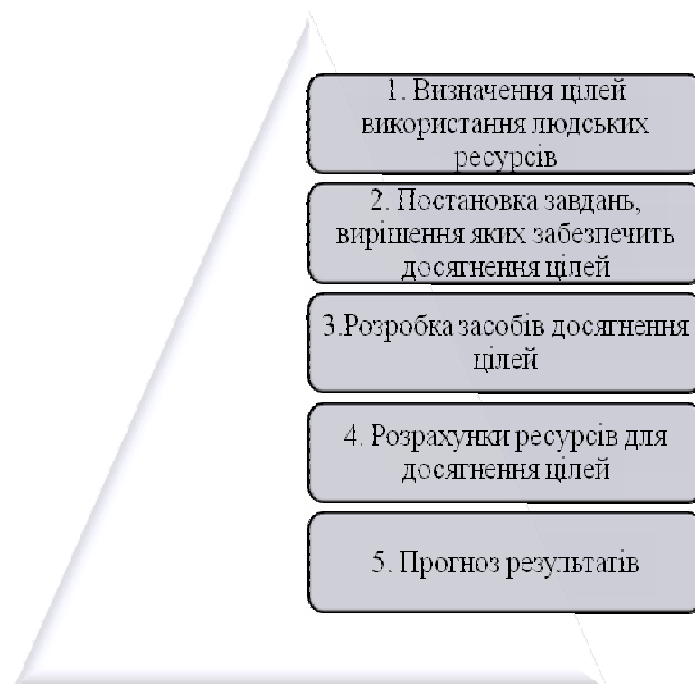


Рис. 3.1. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко»

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Насамперед цілі кадрової політики слід розробити на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей ПрАТ «Райз-Максимко». Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії.

Цілі своєї кадрової політики ПрАТ «Райз-Максимко» можна сформулювати в такий спосіб:

1) втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою з'єднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й іншими) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів;

2) досягти лідерства на аграрному ринку (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації праці;

3) забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;

4) одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі. Основними для ПрАТ «Райз-Максимко» є такі:

1) спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змодельювати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

6) забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

- 7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;
- 8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси;
- 9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;
- 10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;
- 11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;
- 12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);
- 13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;
- 14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

Практичне втілення в життя кадрової стратегії ПрАТ «Райз-Максимко» здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи і методи дій. Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

У таблиці 3.1. зображено способи реалізації кадрової стратегії.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду побудові бізнесу через встановлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

- 1) досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів;
- 2) одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.);
- 3) розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;

Способи реалізації кадрової стратегії

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінка активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

4) одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а виходить, розглядаються із двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів. Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінюється компетенції і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія. Позиціонування забезпечує: 1) обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної; 2) обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі; 3) оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал; 4) відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці. Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує: 1) виконання ухвалених рішень; 2) одержання намічених результатів; 3) командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; 4) мотивацію досягнення цілей. Зміст способів реалізації кадрової стратегії наведено на рис. 3.2. Способи перетворюють у життя через методи – сукупність прийомів впливу на об'єкти управління.

персонал	• індекс вартості людського капіталу;
	• чисельність персоналу;
	• індекс окупності інвестицій у людський капітал;
	• середня «вартість» 1 працівника;
трудові відносини	• рівень плинності кадрів;
	• баланс чисельності: приплив і відтік персоналу;
	• рівень задоволеності роботою;
	• середній стаж роботи 1 працівника;
праця	• середня вартість робочого місяця;
	• індекс доходів на людський капітал;
	• середня заробітна плата;
	• додаткова вартість людського капіталу;
	• індекс прибутку людського капіталу.

Рис. 3.2. Прямі показники ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Результати реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ПрАТ «Райз-Максимко» виражатимуться в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників. На рисунку 3.2 зображені прямі показники, які зіставляються із динамікою непрямих показників, з динамікою непрямих показників: 1) часток ринку; 2) задоволеністю споживачів, кількістю

постійних, приростом нових; 3) обсягом продажів; 4) якістю продукції й послуг; 5) прибутком; 6) приростом вартості компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи:

- 1) впровадження стратегії;
- 2) стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Етап впровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження стратегії управління персоналом;
- розробку стратегічних планів відділів системи управління персоналом у цілому підприємстві;
- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Впровадження стратегії управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися (табл. 3.2).

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками:

- забезпечення організації персоналом;
- розвиток трудового потенціалу;
- реалізація трудового потенціалу.

План упровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на ПрАТ «Райз-Максимко»

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2018	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Групи можуть включати персонал не тільки кадрової служби, але й інших відділів, яких залучають для вирішення деяких завдань. Робота групи або низки груп організується за принципами проектного управління. Із персоналу робочих груп призначаються керівники груп, які в системі управління персоналом мають статус заступників начальника структурних підрозділів з стратегічного планування. До завдань груп входять: аналіз поточного стану по напрямках стратегічного управління людськими ресурсами, формування інформаційної бази даних, розробка стратегічних планів підрозділів, контроль реалізації стратегії. Керівник структурного підрозділу стратегічного управління людськими ресурсами несе пряму відповідальність перед керівництвом стратегічного управління людськими ресурсами за виконання завдань стратегічного планування. Центр управління службою стратегічного управління людськими ресурсами створюється у формі відділу й складається з Бюро координації й Бюро стратегічного контролю. Стратегії управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» наведено у табл. 3.3.

Ефективність впровадження стратегії управління на ПрАТ «Райз-Максимко» в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та

повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Таблиця 3.3

Стратегії управління персоналом ПрАТ «Райз-Максимко» і стратегічних функцій з її реалізації

Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)		
Забезпечення персоналом; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу	Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації ТП	Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»
Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації». Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2017 р. реалізацію програми "Розвиток корпоративної культури". Сформувати до 08.2017 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2017 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації

Джерело: Сформовано на основі даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу

Кожен працівник з плинністю часу вливається в робочу атмосферу і показує нижчі показники праці, ніж тоді, як його прийняли на роботу. Для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці.

Принципи побудови системи мотивації покликані формувати таку поведінку співробітників, яка необхідна для найкращої реалізації стратегії організації. Використовуючи принципи побудови системи стимулювання й мотивації на ПрАТ «Райз-Максимко», потрібно враховувати етнічні або національні особливості праці, а також ті цінності, норми й правила поведінки, які характеризують організаційну культуру даного підприємства.

У процесі функціонування мотивації праці відбувається перехід від актуалізованих потреб, реалізованих за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки, яка відповідає стратегічним цілям підприємства. Показниками дієвості мотивації трудової діяльності можна визначити: включеність або невключеність у трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що вирішальною мірою залежить

від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка.

Формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, тобто така система повинна включати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Внутрішня мотивація працівників із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізуватися, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи. На практиці цей чинник часто є більш дієвим, ніж певна матеріальна винагорода. На мою думку, доцільно було б запровадити мотивоване стимулювання працівників на ПрАт «Райз-Максимко». Загальну характеристику стимулюючих форм, які повинні враховуватися при формуванні мотивованого механізму, наведено на рисунку 3.3.

Оскільки заробітна плата (номінальна) і заробітна плата (реальна) виплачуються на підприємстві «Райз-Максимко» своєчасно та в повному обсязі, із врахуванням відпрацьованих годин, тарифної сітки, штатного розпису та із підвищенням тарифних ставок відповідно до державного мінімуму, індексації заробітної плати відповідно до інфляція. Я вважаю, що доцільно було б запровадити додаткову оплату праці, тобто надбавки, за керівництво виробничими бригадами.

Також працівників можна було б про стимулювати до праці використовуючи бонуси. Їх можна було б виплачувати як разові виплати із прибутку товариства (винагороди, премії, додаткові винагороди). Важливим мотивуючим фактором виступили б річний, піврічний, новорічно-різдвяний бонуси, зв'язані, як правило, зі стажем роботи й розміром одержуваної зарплати. Або бонуси: за відсутність прогулів, за вислугу років. Механізм виплати та розміри бонусів можна закласти у Колективний Договір.

Плани додаткових виплат можна запровадити для працівників відділу збуту організації. Це стимулюватиме пошук нових ринків збуту: подарунки фірми, субсидування ділових видатків, покриття особистих видатків, побічно

пов'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки працівника, але і його дружини або друга в поїзді). Це непрямі видатки, не оподатковані і тому більш привабливі для працівників.

Заробітна плата (номінальна)	Заробітна плата (реальна)	Бонуси	Плани додаткових виплат
Стимулювання вільним часом	Трудове або організаційне стимулювання	Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання	Оплата транспортних видатків або обслуговування власним транспортом
Ощадні фонди	Організація харчування	Продаж товарів, що випускаються організацією або одержуваних по бартеру	Стипендіальні програми
Програми навчання персоналу	Програми медичного обслуговування	Консультаційні служби	Програми житлового будівництва
Програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей	Гнучкі соціальні виплати	Страховання життя	Програми виплат із тимчасової непрацездатності
Медичне страхування	Пільги й компенсації, не пов'язані з результатами (стандартного характеру)	Асоціації одержання кредитів	

Рис. 3.3. Перелік форм стимулювання працівників, які доцільно запровадити на ПрАТ «Райз-Максимко»

Джерело: Сформовано автором на основі власних досліджень.

Стимулювання вільним часом як вид мотивації може дати хороший результат для працівників ПрАТ «Райз-Максимко». Зайнятість працівників було б доцільно регулювати через:

- 1) надання працівникам за активну й творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо;
- 2) організацію гнучкого графіку роботи;
- 3) скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.

Трудове або організаційне стимулювання регулюватиме поведінку працівників на основі виміру почуття їхнього задоволення роботою. Необхідно персоналу забезпечити наявність творчих елементів у його праці, забезпечити можливість участі в управлінні, просування по службі в межах однієї й тієї ж посади, організовувати творчі відрядження.

Якщо запровадити стимулювання, що регулюватиме поведінку працівників на основі вираження суспільного визнання, то це знову ж таки мотивуватиме персонал. На ПрАТ «Райз-Максимко» можна заохочувати працівників, вручаючи їм грамоти, значки, вимпелі, розміщувати фотографії на дошці пошани. Також можна запозичити закордонну практику та вдатись до використання почесних звань й нагород, публічних заохочень. Особливо негативно впливають на працівників публічні догани, тому керівництву товариства слід утримуватись від такого методу дисциплінарного стягнення, який в майбутньому вбиває «творче я» у працівників.

На ПрАТ «Райз-Максимко» працюють як жителі населених пунктів в межах 5-10 кілометрів, так і більш віддалених населених пунктів. Всі працівники добираються до місця роботи своїми силами. Дехто з персоналу витрачає левову частину заробітної плати на оплату проїду до місця роботи. Якщо підприємство зможе оплатити транспортні видатки працівникам, а керівному складу зможе забезпечити повне обслуговування (транспорт з водієм) – це суттєво вплине на мотивацію персоналу. Навіть часткове фінансове обслуговування осіб, пов'язаних із частими роз'їздами з професійною метою сприятиме ефективності праці.

Гарною ідеєю, на мою думку, було б організувати ощадні фонди в межах ПрАТ «Райз-Максимко». Організація ощадних фондів для працівників

підприємства з виплатою відсотків не нижче за встановлені НБУ України та пільгові режими нагромадження коштів мотивуватимуть працівників до праці.

Працівники ПрАТ «Райз-Максимко» мають обідню перерву з 13.00 год до 14.00 год. Кожен працівник харчується тим, що приготував удома і приніс на роботу. Підприємство позиціонувалась би з хорошої сторони, якщо б забезпечувало працівників безкоштовними обідами чи виділяло б кошти на харчування.

Доцільно було б, якщо ПрАТ «Райз-Максимко» могло б реалізувати продукцію, що випускається працівниками із суттєвою знижкою, тобто по собівартості. Таким чином можна популяризувати продукцію у межах населених пунктів, де проживають робітники.

Як свідчить якісний аналіз товариства, персонал не поспішає підвищувати рівень своєї кваліфікації та здобувати нову освіту. Посприяти освітньому зросту працівників можна запровадивши стипендіальні програми, тобто виділяти кошту на освіту (покриття видатків на освіту працівників) чи запровадити програми перепідготовки персоналу на стороні (перенавчання). Також хорошим кроком зі сторони керівництва ПрАТ «Райз-Максимко» було б організувати медичне обслуговування працівників або укласти договори з медичними установами. Якщо у підприємства знайдуться на це кошти, то це суттєво вплине на соціальну сторону життя кадрів.

Виділення коштів керівниками підприємства на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах, запровадження програми, пов'язаної з вихованням і навчанням дітей, виділення коштів на організацію дошкільного й шкільного (коледжів) виховання дітей, онуків співробітників фірми; привілейовані стипендії стимулюватимуть працевлаштування молодих спеціалістів, які бачитимуть перспективу не лише для свого майбутнього, а й для майбутнього своєї сім'ї.

Вважаю, що доцільно було б запровадити страхування життя працівників. Страхування за рахунок коштів компанії життя працівника й за

символічне відрахування – членів його родини. За рахунок коштів, утримуваних з доходів працівника, при нещасному випадку виплачуватиметься сума, рівна річному доходу працівника; при нещасному випадку, пов'язаному зі смертельним результатом, виплачувана сума подвоїться. Поряд із страхуванням життя можна запровадити медичне страхування як самих працівників, так і членів їх родин.

Виплати, не пов'язані з досягненням певних результатів (компенсації переходу на службу з інших компаній – видатків, пов'язаних з переїздом, продажем, покупкою квартир, нерухомості, працевлаштуванням дружини (чоловіка) і т.д.; премії й інші виплати (у зв'язку з виходом на пенсію або звільненням). Зазначені виплати, що одержали за кордоном назву «золоті парашути», призначені для вищих керівників, звичайно включають додатковий оклад, премії, довгочасні компенсації, обов'язкові (передбачені в компанії) пенсійні виплати й ін. Надання такого роду виплат підкреслює високий у порівнянні з іншими статус працівника. Тому заохочення такого виду мотивуватиме керівний склад персоналу до ефективнішої праці.

На вітчизняних підприємствах часто зустрічається практика існування асоціації із надання кредитів. Було б чудово, якби на ПрАТ «Райз-Максимко» видавала пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів і послуг і т.д. працівникам товариства.

Поширення гнучких соціальних виплат на «придбання» необхідних пільг і послуг для того, щоб працівник у межах установленної суми міг прав самостійно вибрати пільги і послуги, які необхідні саме йому.

Усі вище перелічені форми мотивації і стимулювання праці можна запровадити на ПрАТ «Райз-Максимко» вже в найближчому майбутньому, але не слід забувати, що працівників слід мотивувати не так, як вважають за потрібне вищі керівники підприємства, а так, як хочуть цього самі працівники. Урахування цього принципу є однією з необхідних передумов забезпечення максимальної задоволеності роботою.

Для того, щоб визнатись із конкретною формою мотивації, яка буде найбільш бажаною на підприємстві слід провести анкетування і за його результатами проранжувати фактори, які стимулюють працівників. Також для ефективного мотивування вважаю, що потрібно усунути різні демотивувальні чинники. Такими чинниками можуть бути конфліктність, високий рівень стресів, внутрішній дискомфорт, невиконання обіцянок керівниками, недосяжні цілі й завдання, відсутність необхідних ресурсів для їх виконання, родинні стосунки, відсутність залежності винагороди від індивідуального вкладу працівника. Усунути вплив таких чинників можна завдяки позитивним змінам в організаційній культурі, перерозподілу ресурсів і т.п.

Система мотивування має бути прозорою, щоб кожен працівник зміг би прорахувати, яких зусиль йому необхідно докласти для досягнення конкретного результату. Перед застосуванням системи мотивації, слід врахувати те, що вона повинна реалізовуватись на засадах комплексності, тобто така система повинна включати матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Для дієвості мотиваційних систем необхідно враховувати принцип конкурентоспроможності заробітної плати та інших компенсаційних виплат. Для цього доцільно періодично проводити моніторинг Чортківського ринку праці. Конкурентоспроможна заробітна плата, яка відповідає (як мінімум) ринковому рівню в аграрному секторі із врахуванням професійно-кваліфікаційних характеристик працівника максимально знизити ймовірність переманювання працівників конкурентами.

Поетапність формування мотиваційної системи та її ефективність будуть забезпечуватись такими чинниками, як розуміння цілей побудови нової системи, наявність необхідних ресурсів для проведення змін в мотивації, визначення термінів і тривалості проведення цих змін, з'ясування ступенів ризику, фокусування на конкретних цілях, чіткий розподіл

обов'язків та відповідальності за проведені заходи зі створення й впровадження системи мотивації.

Для побудови системи мотивування управлінського персоналу необхідно дотримуватися певних принципів. Щоб ця система була ефективною, необхідно брати до уваги мотиватори працівників і їхні пріоритети у визначенні складових частин заробітної плати з врахуванням трудових затрат. Побудова мотиваційних систем має відбуватися поетапно. Для того щоб пропозиції щодо мотивування підтримували всі керівники, необхідно використовувати інструментарій організаційної культури, а також активно залучати управлінський персонал до процесу формування систем мотивації. Для визначення ефективності побудованих систем мотивації належить аналізувати співвідношення та динаміку показників, які характеризують результати виробництва в цілому та величину фонду матеріального стимулювання.

3.3. Перспективи професіоналізації менеджменту праці на підприємстві

Економіка України все більше поправлена на знання, як форми нематеріального активу, продовжує зростати попит на управлінські кадри високого класу, перед якими постають все складніші завдання в умовах стрімких змін [28, с. 34]. Це зумовлює розповсюдження концепції професійного розвитку менеджерів, яка основана на пріоритеті постійної практичної підготовки та розвитку управлінських навичок.

У сучасних нестабільних економічних, політичних умовах простежується неспроможність управлінських кадрів ефективно приймати рішення, що зумовлює актуальність питання процесу професіоналізації управлінської діяльності, покращення якого є необхідним фактором для забезпечення підвищення результативності функціонування організацій та держави в цілому у швидко мінливому середовищі.

Розглядаючи процес професіоналізації управлінської діяльності на ПрАТ «Райз-Максимко» слід виділяти три основні етапи, зображені на рис. 3.4.

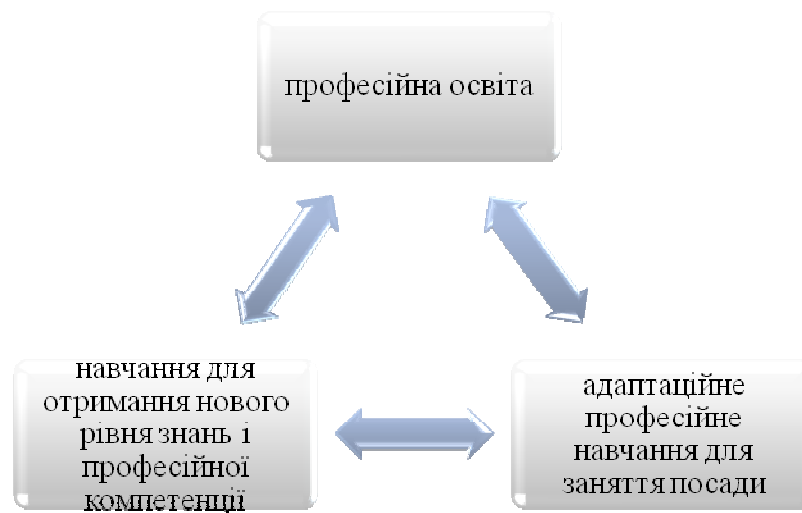


Рис. 3.4. Етапи професіоналізації менеджменту праці

Джерело: Сформовано на основі монографічних досліджень.

Як засвідчує загальна практика, успіх організації залежить на пряму від якості керівництва і професіоналізму керівника. Якщо керівники усіх відділів підприємства володітимуть високим рівнем професіоналізму, а керівник зможе організувати працю персоналу задля досягнення стратегічної цілі організації, то таке підприємство очікуватиме висока ефективність виробництва.

Основним напрямком зростання трудового потенціалу є примноження професійних знань менеджерів підприємства з одночасним ростом показника кваліфікації. Адже благополучне керівництво повинне базуватись не лише на досвіді керівника, а й на постійному опануванні ним нових течій в менеджментів персоналу, обміні досвідом із топ-менеджерами.

На даному етапі розвитку і встановлення економічних взаємовідносин із європейськими країнами, для перспективних кадрів висувають все нові та нові вимоги до рівня їхнього професіоналізму, компетенції та кваліфікації. Ці вимоги ґрунтуються на таких позиціях, як: ініціативність, креативність,

вміння швидко обробляти і освоювати великі обсяги інформації, вміння працювати тривалий часу стресовій ситуації, готовність до змін, ініціативність, здатність швидко та самостійно приймати рішення, співпрацювати і переконувати співбесідника, бажання продовжувати вчитись.

Шукати кваліфікованих працівників за межами підприємства не є доцільним, і скоріш за все, це не принесе жаданого результату. Так як на ПрАТ «Райз-Максимко» працює близько 450 працівників, то доцільно кадрову політику спрямувати на виявлення власних перспективних, ініціативних працівників і давати їм змогу різноманітними засобами підвищувати кваліфікацію. Саме тому слід налагодити співпрацю з навчальними і консультаційними центрами, що займаються навчанням та перепідготовкою спеціалістів нових професій. Також необхідно використовувати систему безперебійного навчання як працівників управлінської, так і виробничої ланки.

На мою думку, для підвищення потенціалу трудового колективу ПрАТ «Райз-Максимко» необхідно скласти таку систему підготовки кадрів, яка б базувалась на:

- Двотижневому навчанні з наступними співбесідами, атестацією і присвоєнням нових категорій, що в майбутньому давали б право на отримання надбавок і доплат різного роду;
- Щомісячних виробничих нарадах та семінарах керівників та спеціалістів в аналогічних аграрних формувань Тернопільської області по обміну досвідом, аналізу стану галузі;
- Організації та проведенні районного та обласного конкурсу майстерності масових професій. Це популяризувало б виробничі професії і сприяло росту авторитету працівників, котрі примножують власні знання, удосконалюють навички і вміння, кваліфікацію, досягають високих економічних показників.

Загальним результатом професіоналізації менеджменту праці на ПрАТ «Райз-Максимко» за запропонованою схемою повинен стати професійний ріст працівників (усіх відділів), прийняття якісно-нових економічних рішень і на їхній основі – невідпинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва.

Але, використовуючи лише суто теоретичну запропоновану базу, підвищення рівня кваліфікації працівників на даному аграрному підприємстві, цього буде недостатньо. Як відомо, теорія і практика – це дві нерозрізненні супутниці, які слідує завжди пліч-о-пліч. Тому в навчальному процесі професіоналізації менеджменту праці потрібно давати якнайменше теоретичних знань на найактуальнішому рівні, досягнутому наукою, і щонайбільше даних про емпіричний досвід. Процес удосконалення керівника кадрами повинен поєднати проблемні питання економічної ситуації з навчанням практичних дій керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, з використанням нових підходів до управлінської діяльності. Я вважаю, що доцільно, поряд із суто теоретичними методами професіоналізації менеджменту праці, необхідно поєднати такі практичні активні методи, як:

- Ділові ігри;
- Аналіз конкретних ситуацій;
- Виїзні заняття в межах передових аграрних підприємств галузі;
- Обговорення проектів;
- Дискусії та полеміки.

Керівникам відділів ПрАТ «Райз-Максимко» важливо не забувати про те, що існує оптимальний період перебування фахівців на керівних посадах. Цей термін становить 5-7 років. Неформальні відносини впливають на керівника з кожним роком все сильніше, тому управитель усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих. На підприємстві застій керівних кадрів говорить про те, що праця на одному й тому ж місці, однієї й тієї ж людини приховує в собі багато негативних явищ. Пропоную, на ПрАТ

«Райз-Максимко» ввести систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

На мою думку, професіоналізація менеджменту праці повинна здійснюватись як безупинний процес протягом всього трудового життя працівників. На даний момент в Україні формується на якісно новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Таким чином буде налагоджений процес постійного поновлення і поповнення знань і умінь у фахівців. Відповідно до даної системи, перед кожним працівником буде поставлена ціль, яку він повинен досягти протягом обмеженого терміну. І результат, якого досягне робітник напряму впливатиме на діловий ріст фахівця і встановлення відповідної заробітної плати.

У плані соціально-економічного розвитку ПрАТ «Райз-Максимко» слід спрогнозувати створення бажаних умов для уроків, облаштування відповідною матеріально-технічною базою для навчання кадрів. Для трудового колективу повинен бути створений начальний кабінет.

Найбільш раціонально на зборах трудового колективу товариства винести до обговорення питання щодо часу занять, а от керівник кадрового відділу повинен вже самостійно визначитись із складом і чисельністю працівників, загальною тривалістю навчання, порядком підбиття підсумків і оцінки набух знань та умінь тих, хто навчання.

У трудовому колективі ПрАТ «Райз-Максимко» повинна раціонально і ефективно функціонувати система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Навчання у межах підприємства необхідно проводити на найвищому рівні, при необхідно залучити викладацький персонал зі сторони. Оскільки професіоналізація менеджменту праці направлена на розвиток ініціативного, творчого мислення працівника, то товариство повинне докласти максимум зусиль для реалізації даної цілі.

Отже, розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності забезпечить швидку реакцію організацій на зміни у зовнішньому динамічному конкурентному середовищі, Підвищить адаптаційні здібності,

організаційну гнучкість, маневреність існуючого кадрового потенціалу, а також сприятиме оперативності вирішення стратегічних завдань у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного мною аналізу стану управління персоналом на ПрАТ «Райз-Максимко» пропоную покращити діяльність кадрової системи на підприємстві у таких напрямках:

1. Удосконалити організаційну структуру товариства, з урахуванням думки керівників усіх відділів, тим самим оптимізувати чисельний склад;

2. Визначити та розробити стратегію управління персоналом, яка одночасно стане невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку товариства;

3. Побудувати ефективну систему управління персоналом, яка активно функціонуватиме із урахуванням динамічному зовнішнього середовища;

4. Удосконалити наявні мотиваційні механізми управління працею, поряд з ними запустити нові (як матеріального, так і нематеріального плану), діяльність яких позитивно вплине на економічний стан підприємства;

5. Впровадити систему кадрового планування;

6. Розробити дієві заходи щодо професіоналізації менеджменту праці, використовуючи наявну матеріально-технічну базу, і з поєднанням державних програм.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслюю, що будь-які форми і методи роботи з персоналом, які застосовуються на ПрАТ «Райз-Максимко» повинні бути спрямовані на досягнення основної мети діяльності підприємства. Інакше кажучи, менеджмент персоналу буде досконалим та ефективним лише тоді, коли працівники максимально використовуватимуть свій внутрішній потенціал для досягнення завдань, що виникають у процесі діяльності товариства.

Отже, активний розвиток ринку і пов'язаних з цим процес формування економічних відносин породили нові теоретичні уявлення про організацію управління персоналом, критичне осмислення цієї проблеми потребує адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення проблем менеджменту праці.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

Для того, щоб підприємство працювало більш результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

1. Ефективність відбору і розміщення працівників;
2. Справедливість оплати праці і мотивації;
3. Професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
4. Швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом є:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2. Відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів;

4. Організація навчання персоналу та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Мотивація персоналу.

ПрАТ «Райз-Максимко» - підприємство аграрного сектору економіки, основною метою діяльності якого є виробництво і пестицидами та агрохімікатами, розведення кіз, свиней, коней, свійської птиці та торгівля ними, а також вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур з метою одержання прибутку.

Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Райз-Максимко» зросли у 2015 році порівнянні з попередніми роками, проте казна держави не одержала поповнення у вигляді податкових платежів, оскільки товариство зареєстровано офіційно у офшорній зоні, а саме у Республіці Кіпр.

Підприємство у нинішній час перебуває у досить непоганому фінансовому становищі, свідченням чого є прибуткова діяльність ПрАТ «Райз-Максимко».

Проте спостерігається не дуже ефективна діяльність відділу кадрів, що зумовлює ряд проблем в системі управління персоналом на підприємстві.

При наборі персоналу керівництво товариства в основному звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук нових потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, пошук кандидатів за допомогою працівників підприємства, розміщення оголошень в ЗМІ, використання послуг місцевого центру зайнятості.

Процесу професійного навчання співробітників ПрАТ «Райз-Максимко» керівництво намагається приділяти вагому увагу, проте, в силу, тяжкої зовнішно-економічної ситуації, доля працівників, які занурені в даний процес, в загальній чисельності персоналу є незначною.

Головним методом оцінювання працівників, який знайшов своє розповсюдження на підприємстві, є оцінка результатів діяльності. Недоліком даного методу є те, що результати діяльності не всіх працівників повною мірою можуть бути оцінено.

Керівництво ПрАТ «Райз-Максимко» приділяє дуже мало увагу стимулюванню праці персоналу, що негативно відображається на діяльності товариства в цілому.

Дослідивши діяльність ПрАТ «Райз-Максимко», мною вироблені наступні рекомендації:

- орієнтуватися на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- постійно коригувати цілі і програми в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;
- використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- змінити функції планування – від поточного до перспективного ;
- здійснювати управління на основі гнучкості рішень;
- проводити глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення.

Розвиток трудових ресурсів на ПрАТ «Райз-Максимко», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків : Фактор, 2011. – 118 с.
2. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2001 р.
4. Цивільний процесуальний кодекс України від 15.03.2004 р.
5. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI
6. Бабаєв В.Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. – 207 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
8. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. - № 3. – С. 5-10.
9. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – С. 37-44.
11. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 509 с.
13. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50.

14. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 32-34.
15. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196
16. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 146 с.
17. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
18. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2013. - № 6. – С. 8-19.
19. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-46.
20. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013. – С. 476-481.
21. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П.В. Журавель // Персонал. – 2005.- №5. – С. 32-36.
22. Іванілов О.С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с.
23. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. - 2004.- №19.- С. 2-5.
24. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. - 2000.- №8. – С. 14-19.
25. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.
26. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики / О.В. Крушельницька // Персонал. - 2006. - №5. – С. 3-12.
27. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.

28. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. - 2013.- №8.- С. 32-36.
29. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013.
30. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку / Л. Молдаван, О. Бородіна, В. Юрчишин, Б. Пасхавер, І. Прокопа, О. Шубравська, Т. Осташко // Дзеркало тижня. – 2010. – № 26 (806).
31. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств усучасних умовах господарювання / АгроСвіт. – 2010. – № 14. – С. 41
32. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2000.- № 16. – С. 43-46.
33. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. - 2004.- №2.- С. 40-44.
34. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М. Пушкарьов. – К., 2014. – С. 23-35.
35. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур / М.Райсс // Проблеми теорії і практики управління. - 2014. - №5. – С. 14-16.
36. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління № 2, 2013.
37. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління. - 2014. - № 4. – С. 71-76.
38. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.
39. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К., 2012. – С. 5-36.