

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**Удосконалення організації процесу управління персоналом
підприємства на прикладі ТЗОВ «Степ»**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу групи БМм
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Глинська О.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

(підпис)

Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галушак М.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Стойко І.І.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2020

Анотація

Тема: «Удосконалення організації процесу управління персоналом підприємства на прикладі ТзОВ «Степ»»

Магістерська робота: 83 сторінок, 8 рисунків, 20 таблиць, 8 додатків, 41 літературних джерел.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних і прикладних положень організації управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства на ТзОВ «Степ».

Метою роботи є розроблення і удосконалення існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, щодо організації управління персоналом підприємства ТзОВ «Степ».

Досягнення окресленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні основи організації процесу управління персоналом на підприємстві.
- вивчити міжнародний досвід процесу управління персоналом;
- дослідити систему управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;
- визначити сутність змісту управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу на ТзОВ «Степ»;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління персоналом ТзОВ «Степ»;
- сформувані механізм стимулювання праці персоналу.

Методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення; індукції, дедукції, системного підходу, порівняльний аналіз, метод економічного аналізу.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні методичного інструментарію із управління персоналом підприємства.

Сформовано заходи, щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників; заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу та змін в кількісному складі працюючих; заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок створення посади та покращення етичної поведінки працівників ТЗОВ «Степ».

Результати впроваджено в діяльність ТЗОВ «Степ».

Ключові слова: персонал, управління персоналу, система управління персоналом, навчання персоналу, мотивація персоналу.

Summary

Theme: "Improving the organization of the personnel management process on the example of LLC Step»

Master Degree thesis contains of 83 pages, 8 pictures, 20 tables, 8 additions, 41 literature sources.

The Subject of Investigation is a set of theoretical and methodological, methodological and applied provisions of the organization of personnel management of the enterprise.

The Object of Investigation there is a process of personnel management of the enterprise at LLC "Step".

The Aim of the Work is the development and improvement of existing theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the organization of personnel management of LLC "Step".

Achieving this goal led to the solution of the following tasks:

- to analyze the theoretical foundations of the organization of the personnel management process at the enterprise.
- to study the international experience of the personnel management process;
- to study the personnel management system in agricultural enterprises;
- to determine the essence of the content of personnel management in agricultural enterprises;
- to analyze the quantitative and qualitative composition of the staff at Step LLC;
- to suggest ways to improve the personnel management of Step LLC;
- to form a mechanism for stimulating the work of staff.

The Methods of Investigation: comparison, systematization and generalization; induction, deduction, system approach, comparative analysis, method of economic analysis.

The practical value of the research results lies in the development of methodological tools for personnel management of the enterprise. Measures have been taken to improve the personnel management process through the use of the coaching

method for professional training of employees; measures to improve the personnel management process by developing a motivational system to stimulate staff work and changes in the number of employees; measures to improve the personnel management process by creating a personnel department and improving the ethical behavior of employees of Step LLC.

The results were implemented in the activities of Step LLC.

Key words: personnel, personnel management, personnel management system, personnel training, personnel motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2 Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах.....	16
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління персоналом підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТзОВ «СТЕП».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	23
2.2 Аналіз управління персоналом на підприємстві ТзОВ «Степ».....	30
2.3 Дослідження кількісного та якісного складу персоналу на ТзОВ «Степ».....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТзОВ «СТЕП».....	47
3.1 Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників.....	47
3.2 Розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу.....	52
3.3 Введення нової посади та покращення етичної поведінки працівників ТзОВ «Степ».....	59
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	677
4.1 Стан та організація процесу охорони праці на ТзОВ «Степ».....	677
4.2 Підвищення надійності і оперативності управління виробництвом і цивільним захистом в надзвичайних ситуаціях.....	6868
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	711
БІБЛІОГРАФІЯ.....	73

ВСТУП

У даний час, процес управління персоналом займає важливе місце в системі управління підприємством, також являється одним з найважливіших завдань та головним фактором розвитку підприємства. Ефективний менеджмент це одна з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту.

Процес управління персоналом дуже важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції й швидкого зростання науково-технічного прогресу, коли операційні методи, технології, продукти та навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички працівників стають головним джерелом розквіту будь-якої організації. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким розуміється управління людьми та їх колективами.

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм та ідей управління персоналом підприємства.

Проблеми менеджменту потребують детального аналізу на сучасному етапі розвитку економічних відносин і є досить актуальними. Теоретичні аспекти управління персоналом досліджували такі іноземні та вітчизняні вчені: А.Маслоу, Д.Макгрегор, С.Беляєва, М.Виноградський, М.Журавльова та ін. Однак через величину цієї проблеми на сьогодні є питання, які повною мірою не висвітлені та потребують доопрацювання.

Метою роботи є розроблення і удосконалення існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, щодо організації управління персоналом підприємства ТзОВ «Степ».

Досягнення окресленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні основи організації процесу управління персоналом на підприємстві;
- вивчити міжнародний досвід процесу управління персоналом;

- дослідити систему управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;
- визначити сутність змісту управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу на ТзОВ «Степ»;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління персоналом ТзОВ «Степ»;
- сформулювати механізм стимулювання праці персоналу.

Предмет дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних і прикладних положень організації управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження: є процес управління персоналом підприємства на ТзОВ «Степ».

У процесі виконання магістерської роботи були використані такі **методи дослідження:** порівняння, систематизація та узагальнення; індукції, дедукції, системного підходу, порівняльний аналіз, метод економічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій із вдосконалення організації управління персоналом підприємства.

Удосконалено: заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок професійного навчання працівників; заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок покращення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу; заходи щодо покращення процесу управління персоналом за рахунок створення посади та покращення етичної поведінки працівників ТзОВ «Степ».

Набуло подальшого розвитку: методи та способи мотивації стимулювання праці, шляхи покращення процесу управління персоналом у галузі професійного навчання працівників.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні методичного інструментарію із управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика процесу управління персоналом на підприємстві

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на іноземних ринках, залежить від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом [1].

Поняття “персонал” немає однозначного підходу. Його трактують нечітко, оскільки використовують слово “люди”, доцільніше “працівники”. Значення «персонал» різні вчені пояснюють по різному (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Персонал»

Автор	Визначення
Н.В. Федорова	Розглядає персонал як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною.
М.П. Николенко	Він розглядає людей із складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні грають головну роль, це частина економічного і інноваційного простору підприємства.

Продовження табл.1.1

Н.Л. Гавкалова та М.П. Беляцький	Ототожнюють з термінами «працівники», «кадри» і розглядають його як об'єкт і суб'єкт управління.
Лазаренко Л.	Особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.
Бажан М.П.	Колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Джерело: Проаналізовано на основі літературного джерела [2,3,5,9]

На мою думку, ці поняття не точно та не чітко розкривають визначення «персонал». Я пропоную його трактувати так: «Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними особистісними якостями, які сформувалися під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення цілей підприємства».

Персонал це найскладніший об'єкт управління в організації і є дуже важливим, оскільки, може самостійно приймати рішення, має свою думку, діяти, критично оцінювати вимоги, які до нього проявляються.

Ми вважаємо, що персонал відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, оскільки від нього залежать, маркетинг представленої продукції чи послуги, уміння продемонструвати та запропонувати продукцію чи послугу споживачеві, вдало усунути конкурентів. Навички та високий кваліфікаційний

рівень персоналу допоможуть підприємству розробити нові винаходити та цікаві ідеї.

Управління персоналом останнім часом і на даний момент виступає як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізації стратегії розвитку для досягнення успіху.

Поняття «управління персоналом» не потрібно порівнювати з кадрами, тому що у високорозвинених європейських країнах до кадрів відносять тільки управлінців найвищого, середнього рівнів та спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [4]. В літературі можна зустріти безліч тлумачень поняття «управління персоналом». На нашу думку, найбільш точними є визначення цього поняття, представлене на рисунку 1.1:

✚

Автори	Визначення
Донцов А.І	Діяльність, найважливішими елементами якої являється визначення потреби у персоналі, задіяння персоналу в роботі, вивільнення, розвиток, контроль персоналу, та структурування робіт, манера участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [6].
Травин В.В., Дятлов В.А.,	Діяльність спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих [7].
<u>Щокін Г.В.</u>	Процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, направлення на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва та зрештою – на покращення якості життя.
Крушельницька О.В.	Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.

Рисунок 1.1 – Визначення поняття «Управління персоналом»

Джерело: Згруповано на основі літературного джерела [6,7]

На нашу думку, управління персоналом – забезпечує ефективність трудової діяльності, конкурентоспроможність та розвиток підприємств, за допомогою процесу економічних, організаційних та соціально психологічних методів.

У сучасних умовах роль людини є найважливішим елементом виробництва та стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Без добре підготовленого висококваліфікованого персоналу, будь які ідеї, новітні технології чи сприятливі умови для праці, неможливі. У зв'язку з цим появився новий погляд на робочу силу - «людський капітал». Людський капітал — це соціально-економічна категорія, похідна від категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський фактор» [8].

Кадри- працівники з професійною підготовкою, потрібними знаннями, навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [9].

Сьогодні працівників розглядаються як людські ресурси. Як фактор успіху їхня цінність постійно зростає. У результаті почав формуватися процес управління людськими ресурсами, який заміняє систему управління кадрами. Отже, вкладення в людські ресурси стали головним фактором конкурентоспроможності та процвітання підприємства. Сьогодні затрати пов'язані з персоналом, розглядаються як інвестиції в капітал, тобто його головним прибутком.

Щоб працівник реалізував власні цілі й використовував їх на благо організації, завдання управління персоналом полягає у створенні сприятливих умов для праці. У цьому разі працівник ідентифікує власні цілі з цілями організації. Проте прихильність до певного об'єкта може бути лише теоретичною, оскільки не кожен працівник і роботодавець має спільні інтереси, вони завжди різняться.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [10].

Це означає, що кожен працівник повинен оптимальним шляхом покращувати роботу, а також свій трудовий та творчий потенціал для досягнення підприємством власних цілей. Для досягнення даної основної мети розроблено так зване «дерево цілей» (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Ієрархія цілей управління персоналом [10]

Для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємству потрібно виконати три головні цілі, які зображено на рисунку 1.3,

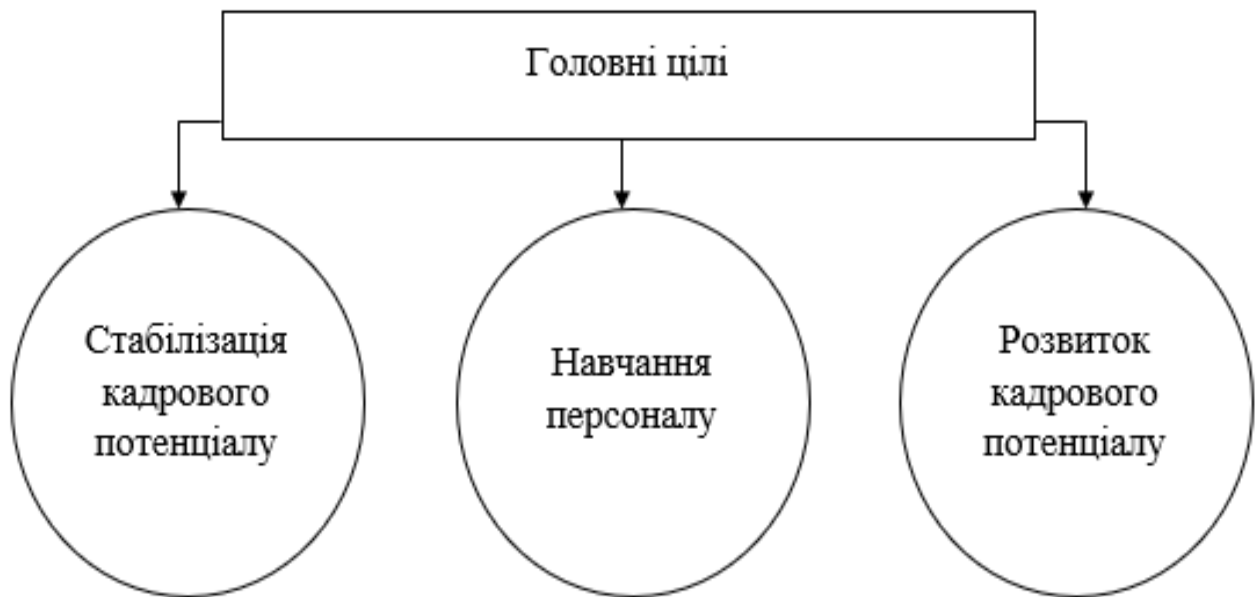


Рисунок 1.3 – Головні цілі для досягнення основної мети

Джерело: Згруповано на основі літературного джерела [10]

Кожна вищезазначена мета складається з цілей, ефективне їх виконання сприятиме виконанню головної мети – удосконалення процесу управління персоналом.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення робочою силою в необхідній кількості та кваліфікації;
- співвідношення між організаційно-технічною та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для ефективної праці працівників;
- закріплення працівника на підприємстві;
- забезпечення здійснення бажань, потреб та інтересів працівників;
- визначення інтересів підприємства та працівників;
- підвищення успішності управління персоналом, реалізації цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [11].

Ефективність управління персоналом найбільше залежать від норм та методів управління персоналом. Якщо підприємство велике та має багато підрозділів, тоді і велике значення має узгодження загальних норм здійснення єдиного управління. Проте спочатку потрібно згадати про засоби, за допомогою яких відбувається розвиток управління персоналом. Основні засобів управління: прямі, опосередковані та квазізасоби управління, котрі не можливо включити до попередніх двох [12].

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- передавання співробітникам чітко сформульованих завдань, а також і певних компетенцій, а отже самостійності і додаткової відповідальності;
- спілкування працівників один з одним допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між працівником та керівником, а й підвищить мотивацію, через залучення підлеглих до управлінських рішень, буде більше довіри один до одного, а також це допоможе оперативно визначити проблеми у колективі та швидкий пошук їх вирішення;
- оцінювання людської праці; підлеглі часто сприймають критику як покарання, але це лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення, вибачення працівника та прийняти їх, але 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, це означає що кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того, одним з факторів вмотивованості в своїй праці є обізнаність працівника;

- 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 [13].

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

- характеристика посади, тобто інформування її мети, завдань, компетенції працівників, відповідно до їхньої посади. 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 враховуються складність діяльності, умови роботи і т.д.;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. За допомогою певної шкали оцінювання, можна виявити здібності та можливості працівника, також необхідність підвищення його кваліфікації або звільнення. Іноді це являється причиною мотивації працівників [14].

До квазізасобів відносяться неформальні групи та робоча атмосфера. Причина створення таких груп криється у самій природі людини її особистих та суб'єктивних уподобаннях, потребі у спілкуванні. Існують такі причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність;
- анонімність;
- наявність неформальних лідерів;
- брак інформації [15].

Неформальні групи спричиняють і позитивний і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає у формуванні груп, які позитивно впливатимуть на діяльність організації, оскільки попереджати чи передбачати утворення майже неможливо. Атмосфера в колективі, психологічний стан та умови праці робітників дуже впливають на якість трудової діяльності [16].

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- 1) правильний відбір і розміщення працівників;
- 2) оплата праці і мотивація повинні бути справедливими;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації,
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [17].

Головним джерелом розвитку економіки є люди, їх освіта, підготовка, мотивація, вміння та навички. Саме люди є головним елементом в будь якій системах управління та виробництва. Саме люди відповідають за усі робочі моменти – придатність обладнання, технологій та інструментів, встановлюють певну кількість функцій обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організацій.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта) та виконавця (об'єкта) управління. Працівники виступають об'єктом в організації, тому що виступають головним складником виробничого процесу. Основний зміст менеджменту персоналу становить планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві.

Отже, персонал – це насамперед люди, які характеризуються особистісними якостями, серед яких головну роль відіграють соціально психологічні. В умовах функціонування виробничих систем. предметом управління персоналом є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва та використання їх потенціалу.

Основна мета менеджменту полягає у навчанні персоналу, підвищенні кваліфікації та мотивації для розвитку та стимулювання персоналу для виконання робіт більш високого рівня [18].

Наявність кваліфікаційних кадрів та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, фінансова стабільність, маркетинг, конкурентоспроможність, імідж та інші фактори. Хороший результат

підприємства залежить від використання живої праці, адже воно створене людиною для задоволення її потреб.

При збільшенню обсягів виробництва, ефективного використання устаткування, обладнання, машин, механізмів зниженню собівартості та зростанню прибутків, що є кінцевою та головною метою діяльності будь-якого підприємства сприяють забезпеченню підприємства трудовими ресурсами та їх раціональним використанням, високим рівнем продуктивності праці.

1.2 Система управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями й закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного розв’язання питань та їх відтворення. Сутність системного підходу полягає в наступному:

- визначення цілей;
- одержати максимальний ефект;
- кількісна оцінка цілей.

Всю сукупність організаційних заходів охоплює поняття «управління персоналом підприємства». Ці заходи направлені на формування кількісного та якісного складу персоналу (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.).

Цілісна виробничо господарська система має одну із складових підприємства є управління персоналом. Різні варіанти структурування системи підприємства можна зустріти в літературі, але кадрова складова завжди виділяється, як основна частина системи управління [19].

Система управління — це сукупність взаємозв'язаних елементів, вони різняться функціональними цілями, діють самостійно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головною метою системи управління персоналом – створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати продуктивне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти високої динамічності персоналу.

Система управління людськими ресурсами постійно рухається вперед, тобто розвивається й удосконалюється. Управління персоналом це система взаємодії керуючої та керованої системи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Визначення понять керуючої та керованої системи

Назва	Визначення
Керуюча система (суб'єкт)	Сукупність органів управління й управлінських працівників з компетенцією, специфікою виконуючих функцій та деякими обсягами своєї діяльності. Вона може змінюватись під впливом певних факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів, щодо відтворення і використання персоналу.
Керована система (об'єкт)	Система соціально-економічних відносин у зв'язку з відтворенням й використанням персоналу. Елементами комплексної системи управління персоналом є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір та мала плинність персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінювання діяльності кожного працівника, яке дає можливість побачити та правильно скерувати його поведінку.

Джерело: Згруповано на основі літературного джерела [20]

У світі є багато організацій з різними видами діяльності, проте завдання щодо роботи з людськими ресурсами однакові.

1)Кожна організація залучає певну кількість працівників. Їхні способи відбору залежать від умов, характеру та цілей підприємства;

2)У теперішній час, легше навчити працівника виконувати ту чи іншу роботу, щоб їхні навички та уміння були відповідно до вимог завдання;

3)Організація оцінює кожного працівника за певною шкалою. У всіх вона різна і відповідно стосується підприємства.

4)Компенсуючи потрачений час, сили, та енергію, фірма винагороджує свого працівника і таким чином дякує за виконану роботу.

Для того, щоб організація успішно працювала вона повинна керувати набором персоналу, його навчанням, оцінкою та винагородами. Тобто потрібно створити певні програми для організації цих процесів.

Люди це головний елемент системи управління. Людські ресурси виступають як об'єкт, так і суб'єкт — це основна специфічна особливість управління [21].

У даний час деякі роботодавці сільськогосподарських підприємств вважають, що персонал не є важливим у функціонуванні й ставлять його на другий план. Вони думають, що отримання банківських кредитів чи ідеальна матеріально-технічна база, допоможуть успішно існувати підприємству. Це було актуально, коли ринок сільського господарства тільки почав розвиватися, компаній було мало, а ефективно працювали лише одиниці.

Дослідження наявних систем оцінки працівників на сільськогосподарських підприємствах показало, що ефективність управління персоналом визначається двома основними чинниками:

- здатністю організації чітко визначати, які посадові обов'язки працівники повинні виконувати для досягнення її цілей;

- які методи сприятимуть сумлінному виконанню співробітниками даних посадових обов'язків [22].

Ефективність управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах визначається такими складовими успіху:

- економічна вигода для підприємства;
- покращення організації виробництва;
- забезпечення нормальних умов праці та соціальну вигоду для працівників.

Дуже багато українських агрофірм досягли великого ступеня розвитку і тепер висококваліфіковані працівники стали їх головним капіталом. Ці працівники є особливими, замінити їх практично неможливо. Керівництво старається зробити максимально зручні умови для праці та будь яких інших потреб. Тому, особливу увагу сьогодні приділено розробці нового підходу до управління персоналом в сільськогосподарському виробництві.

1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління персоналом підприємства

Останніми роками Україна почала наслідувати й переймати тенденції світового управління. Більшість ресурсів, які має підприємство не є особливими (капітал, обладнання, матеріальні цінності), тому один бізнес від іншого кардинально не міняється з їх використанням. Забезпечити стабільність та постійну динаміку фірмі допоможе постійний розвиток працівників.

Менеджмент персоналу сьогодні застосовує різні моделі – американську, японську та західноєвропейську.

Найбільш поширеною є американська модель, проте більше успіху в управлінні персоналом досягли японські товаровиробники. Але вона пов'язана з культурою і має свої особливості. Тому не всі країни можуть її запозичити.

У Японії менеджмент персоналом має свої особливості: прцевлаштування працівників на довгостроковий період; підвищення платні за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в

галузі). Система управління персоналом забезпечує гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому на кожному підприємстві є власна корпоративна філософія, побудована на принципах щирості, гармонії, співпраці [23]. Працівник може бути звільнений лише у випадку тяжкого злочину чи банкрутства підприємства. Працівнику підбирають відповідне робоче місце, коли вивчать його сильні та слабкі сторони (система «працівник—посада»). Керівник не виділяється поряд з підлеглими, він не керує їхньою роботою, а допомагає та надає підтримку співробітникам. Підприємства направляють свої колеги до охоплення широкого кола кваліфікацій та компетенцій. Працівників знайомлять із функціонуванням підприємства за допомогою пересування їх по всіх структурних підрозділах. Практика внутрішньо-професійного навчання – це суттєвий аспект формування співробітників компанії. У Японії, коли працівник влаштовується на роботу він є некваліфікованим, він може підвищити свою кваліфікацію уже під час праці.

У США висококваліфікований працівник повинен знати все до найменшої дрібниці про свою вузьку сферу діяльності. Під час своєї роботи на підприємстві може виконувати не більше двох робіт, тобто є вузьким спеціалістом. Американська модель працює з персоналом за системою «посада—працівник». Основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією є персонал; його підбирають згідно з освітою, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності, уміння працювати в колективі; менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати [24].

Управління персоналом базується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів, розробці кількісних виражених цілей, які мають короткотерміновий характер. Прийняття управлінських рішень оформляється конкретними особами, які беруть усю відповідальність за їх реалізацію. В багатьох індустріальних країнах Америки дотримуються системи «вхід-вихід»,

якщо для підприємства потрібно звільнити або перемістити працівника, вони легко це зроблять.

У США система оплати праці передбачає:

- отримання погодинної оплати праці;
- мінімальна оплата праці регулюється законом;
- коли підприємство визначає середній рівень оплати праці, стежить щоб вона не була нижчою, ніж на інших підприємствах в даному географічному районі;
- розміри заробітної плати визначається від кваліфікації працівника та вартості проживання у даній місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, якщо робота працівника була позитивною. Атестація працівників проводиться щорічно.
- розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником [25].

Зазвичай премії виписують тільки вищому керівництву підприємства.

Погодинну оплату праці переважно запроваджено у європейських підприємствах. Це зумовлено перевагою якісних товарів, а не їх кількістю. У 90-х роках ХХ сторіччя проста, колективна та з індивідуальним преміюванням системи оплати праці становили (у відсотках): у Бельгії – 91,6; Німеччині – 85,9; Італії – 88,2; Нідерландах – 94,7; Франції – 93,2 [25].

У європейській моделі управління персоналом спільна робота команди здійснюється під керівництвом лідера. Особливу роль на підприємстві для персоналу відіграє навчання та розвиток персоналу, метою якого є підвищення кваліфікації і залучення персоналу. Підприємства співпрацюють з університетами, різними фірмами та під замовлення підприємства розробляють індивідуальні навчальні програми. Також у європейських країнах високий рівень

соціальної захищеності, пільги та компенсації. Усі права працівників затверджено законодавчо.

Проаналізовані моделі відрізняються методами, мотивацією та впливом на персонал. В Україні не має певної моделі менеджменту персоналу. На вітчизняних підприємствах керуються “Кодексом законів про працю України”. Отже, керівникам вітчизняних підприємств необхідно переглянути наявну систему управління персоналом – удосконалити її або створити власну. Я вважаю, що краще розробити власну модель управління персоналом, враховуючи традиції, досвід, навички, а не запозичувати в інших країнах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «СТЕП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю "Степ" утворене на засадах угоди фізичних осіб – громадян України, шляхом об'єднання їх власних коштів та товарно-матеріальних цінностей для підприємницької діяльності відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України та іншого чинного законодавства України з метою одержання прибутку, нарощування виробництва сільськогосподарської та іншої продукції й товарів.

Товариство зареєстровано в Зборівській районній державній адміністрації 14 березня 2007 р. Адреса: Тернопільська область, Зборівський район, с. Жабиня. Форма власності – колективна.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це таке товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність лише в межах їх вкладів (часток). При заснуванні даного товариства, за чинним законодавством України, створюється статутний фонд розміром не менше суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам (станом на січень 2014 р.), шляхом вкладів його учасників, причому не менше 30 % вказаного в установчих документах вкладу кожен учасник має внести до моменту реєстрації ТЗОВ, а решту вкладу – не пізніше року з дати такої реєстрації.

ТЗОВ "Степ" є юридичною особою і має рахунки в установах банків, печатку, кутовий штамп, а також може мати власний товарний знак, торгову марку, які реєструються в установленому порядку. Товариство діє на основі повного госпрозрахунку, самоокупності, фінансування та має самостійний баланс.

Основним правовим документом, який регулює діяльність товариства, є

його Статут [26], в якому вказується:

- назва товариства та його розташування;
- предмет і мета (напрямок) діяльності;
- склад учасників-засновників товариства та їх розташування;
- права та обов'язки учасників товариства;
- майно, статутний, резервний та інші фонди товариства;
- особливості використання земель;
- фінансово-господарська діяльність товариства;
- зовнішньоекономічна діяльність товариства;
- управління товариством;
- умови прийняття та виключення учасників товариства;
- праця і соціальні гарантії;
- ліквідація і реорганізація товариства;
- зміни у статуті товариства.

Товариство створене для виробництва товарної сільськогосподарської продукції, її перероблення та реалізації з метою отримання прибутку, надання послуг населенню, задоволення матеріальних та соціально-побутових потреб його учасників, забезпечення зайнятості населення внаслідок створення нових робочих місць.

Предметом діяльності ТзОВ "Степ" є виробничо-господарська діяльність, торгівля і послуги та фінансово-економічна діяльність.

Виробничо-господарська діяльність передбачає:

- виробництво сільськогосподарської продукції та сировини;
- перероблення та реалізація сільськогосподарської продукції, ефіроносних рослин та харчових продуктів;
- надання громадянам технічної допомоги в обробітку землі й збиранні врожаю;
- постачальницька діяльність товаровиробникам;

- створення комплексів для схову і перероблення сільгосппродукції з урахуванням європейських та світових стандартів;
- організація господарських зв'язків між підприємствами, організаціями, установами з питань виробництва та реалізації продукції.

Постачальниками підприємства являються фірми: «Агроскоп», «Спектр Агро», «Агропромтехніка», «Фортуна» та інші підприємства із схожою продукцією. Споживачами ТзОВ «Степ» являється населення Західної, Північної та Центральної України, («Збаражський КХП», «Оліяр», «Жир комбінат», «Данко», «Прометей» та ін.).

Основні підрозділи підприємства ми можемо побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні підрозділи підприємства ТзОВ «Степ»

№	Назва підрозділу	Кількість, шт.
1	Ангар	4
2	Автомобільна вага	1
3	Зерно-сушка	2
4	Зерно-склад	5
5	Зерно-тік	1
6	Тракторна бригада	1
7	Заправка	1

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

На ТзОВ «Степ» є власна заправка, яка знаходиться на їхній території. Це дуже зручно, тому що працівникам на агротехніці не потрібно їхати в сусідню область заправлятися і витратити багато палива та часу на дорогу, яке підприємство могло би потратити на роботу. Паливо привозить фірма «Фортуна», з якою підприємство співпрацює уже багато років.

На підприємстві знаходиться тракторна бригада, на якій зберігається уся сільськогосподарська техніка. Загалом налічують 16 шт. техніки (таблиця 2.2).

Також ТзОВ «Степ» має причіпну техніку. Це плуги, сівалки, культиватори, котки та інші.

Таблиця 2.2 – Техніка підприємства ТзОВ «Степ» станом на 01.01.2020 року

№	Назва техніки	Кількість, шт.
1	Комбайн	4
2	Трактор	5
3	ВАЗ	4
4	MANITOU	1
5	КАМАЗ	2

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

ТзОВ "Степ" має вигідне географічне положення, яке обумовлює особливості землекористування та спеціалізацію. Товариство розташоване у лісостеповій зоні України. Клімат помірно-континентальний з холодною зимою та переважно жарким літом, інколи посушливим. Середня температура у січні – 17 – 21⁰С, у липні +20 +24⁰С. Середньорічна кількість опадів складає 500-570 мм, що є достатнім для вирощування основних видів сільськогосподарських культур.

Серед ґрунтів в господарстві переважають чорноземи з середньою кількістю гумусу, слабо змиті піщані. Поверхня – підвищена лісова рівнина, розчленована балками та ярами. В агротехнічному значенні ґрунти родючі, що дає можливість успішно здійснювати господарську діяльність, тобто займатися виробництвом сільськогосподарської продукції.

Загальна площа землекористування ТзОВ "Степ" у 2019 році склала 960 га сільськогосподарських угідь. Всю землю сільськогосподарського призначення господарство орендує.

Вид діяльності товариства - виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва:

-зернові культури (пшениця, ячмінь, гречка, кукурудза);

- бобові культури (горох);
- насіння олійних культур (соняшник, ріпак).

До торгівлі та послуг товариства належать:

- торговельна діяльність у формі торгівлі за зразками, торгівлі за попереднім замовленням;
- торговельна діяльність у сфері громадського харчування щодо реалізації харчових продуктів;
- реалізація сільськогосподарської продукції та ін.

Фінансово-економічна діяльність ТзОВ "Степ" включає:

- створення спільних підприємств в різних галузях економіки;
- організація підприємств лізингового типу;
- сприяння іноземним інвесторам у розміщенні капіталу;
- участь у створенні банківської структури.

Детальна характеристика фінансово-економічних показників підприємства показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТзОВ «Степ» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Рік			Темпи приросту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16358,6	19805,2	26281,8	21,0	32,7
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	16358,6	19805,2	26281,8	21,0	32,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11362,3	13839,1	24437,5	21,8	76,6

Продовження табл.2.3

Інші операційні витрати	365,9	420,2	809,4	14,8	92,7
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	11728,2	14259,3	25246,9	21,6	77,1
Фінансовий результат до оподаткування	4630,4	5545,9	1034,9	19,8	-81,4
Податок на прибуток	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	4630,4	5545,9	1034,9	19,8	-81,4

Джерело: Сформовано на основі даних ТЗОВ «Степ».

Порівнюючи показники діяльності підприємства за 2017-2019 роки, можемо побачити, що чистий дохід збільшився на 21% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році цей показник виріс до 26281,8 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році зросла на 21.8%, а в 2019 році на 76.6 %, це майже в три рази більше.

У 2017 році витрати склали 11728,2 тис. грн., у 2018 році зросли на 21,6%, а у 2019 році на 77,1%.

Отже, 2019 рік став дуже витратним та важким для підприємства. Чистий прибуток у 2018 році збільшився на 19.8%, проте у 2019 році зменшився на 81.4 %.

За основними фінансово-економічними показниками можна зробити висновок, що підприємство розвивається. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає. З 2017 року по 2019 рік чистий дохід виріс на 992 320 грн (рисунок 2.1).

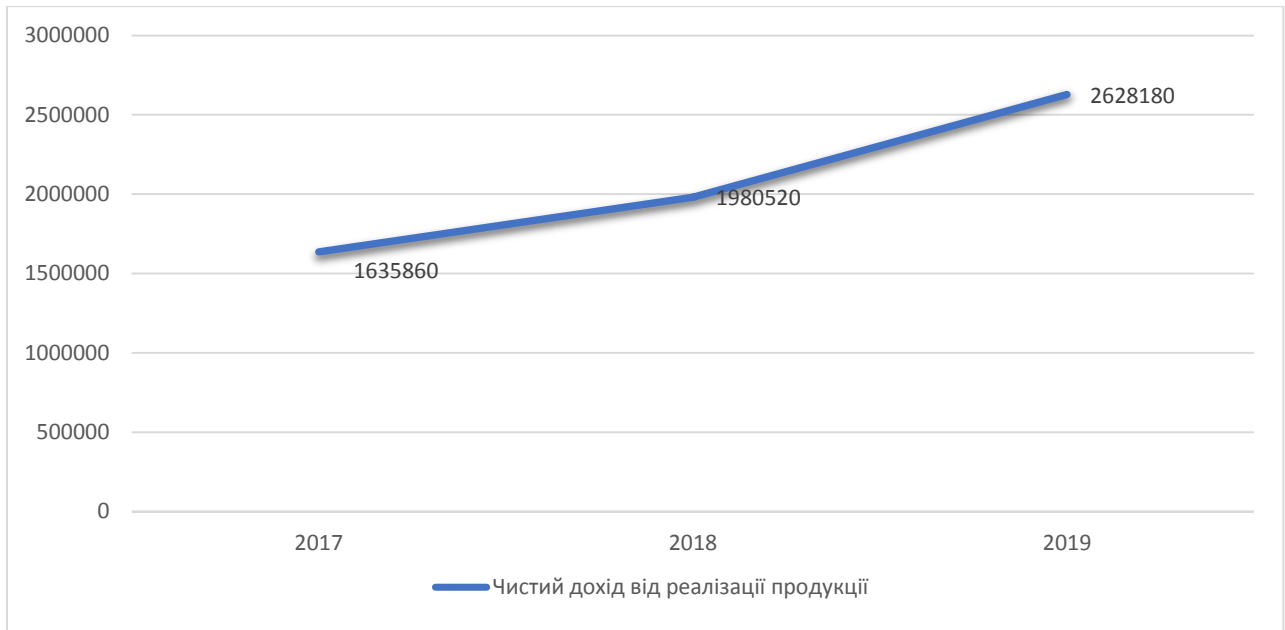


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТзОВ «Степ», грн

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

На відміну від доходу, собівартість зростала з 2017 року повільними темпами. Найбільшого зростання вона досягла у 2019 році на 76,6% (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) ТзОВ «Степ», грн

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

На рисунку 2.3 зображено динаміку чистого прибутку (збитку) ТзОВ «Степ» за 2017- 2019 рр. Незважаючи на те що чистий прибуток з 2017 року по 2018 рік зростав, у 2019 році він знизився на 81,4%. Цей показник свідчить про те що у підприємства виявилися труднощі та збільшилися витрати.

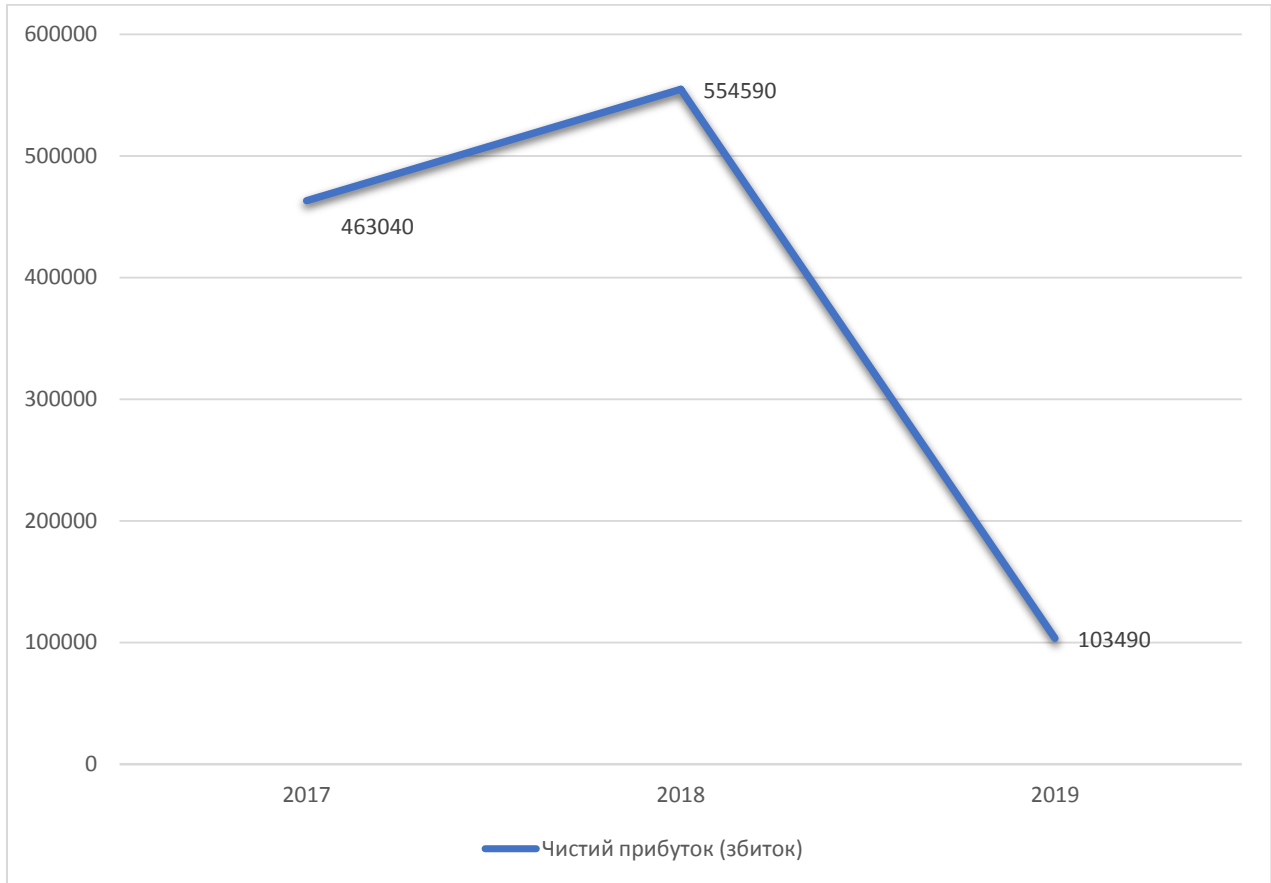


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТзОВ «Степ», грн
Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ТзОВ «Степ» не завжди отримує високий прибуток, це показано на рисунку 2.3 з 2018 по 2019 рр., проте збитку немає.

2.2 Аналіз управління персоналом на підприємстві ТзОВ «Степ»

Управління персоналом підприємства ТзОВ «Степ» зосереджено в руках керівництва. Сам керівник призначає та звільняє з посади працівників.

Делегування повноважень для підприємства є незнайомим чинником. У зв'язку з сезонністю робіт, на підприємстві велика плінність кадрів.

Проте однією з важливих частин у злагодженій роботі з персоналом на ТзОВ «Степ» є раціональний підбір кадрів. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, дані принципи зображені на рисунку 2.4.

Поєднання перевірених, досвідчених працівників із молодими кадрами.
Систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають.
Створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних, науково-обґрунтованих критеріїв їх оцінки.
Всебічна допомога кадрам управління оволодінні знаннями і досвідом.
Поєднання довіри до кадрів перевіркою виконання ними ухвалених рішень.
Чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів.
Урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників.

Рисунок 2.4 - Принципи роботи з кадрами

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Як уже зазначалося учасниками (засновниками) ТзОВ "Степ" є фізичні особи, які мають право: на отримання роботи у товаристві з урахуванням їх кваліфікації, брати участь у діяльності товариства і в управлінні його справами, обирати і бути обраним до виборних органів управління, вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності товариства, на отримання частки прибутку, відповідно до кількості та якості вкладеної ними праці, отримувати інформацію про діяльність товариства, в т. ч. ознайомлюватися з даними бухгалтерського обліку, звітності та іншою документацією. Крім того, учасники зобов'язані: дотримуватися вимог установчих документів, виконувати свої зобов'язання перед товариством, а також робити вклади в Статутний фонд та ін.

Вищим органом управління ТзОВ "Степ" є збори учасників, що складаються з учасників (засновників) товариства, або уповноважених ними працівників. Кожен учасник має кількість голосів, що пропорційна розміру його частки у Статутному фонді.

Збори учасників товариства обирають голову товариства на певний термін, який веде організаційну роботу між зборами, організовує ведення протоколу.

Збори учасників ТзОВ "Степ" скликаються не рідше двох разів на рік. Голова товариства може скликати позачергові збори, якщо цього вимагають інтереси товариства, а також на вимогу директора, або ревізійної комісії.

Крім зборів учасників, у товаристві створено виконавчий одноособовий орган в особі директора. Він вирішує усі питання діяльності ТзОВ "Степ", за винятком тих, що належать до компетенції зборів учасників. Директором ТзОВ "Степ" є Замороз Петро Михайлович. Директор несе відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто.

ТзОВ "Степ" до 2010 року перебувало на загальній системі оподаткування і, відповідно, відносилось до категорії великих підприємств, а після - перейшло на спрощену форму обліку, оподаткування і звітності та стало платником фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП). Для цієї категорії підприємств передбачені спрощені облікові реєстри. Але так, як підприємство спершу перебувало на загальній системі оподаткування і здійснювало бухгалтерський облік за Журнально-ордерною формою, то для нього доцільно продовжувати її вести і не переходити на спрощені форми обліку, що дозволяється вітчизняним законодавством.

Організаційна структура ТзОВ "Степ" не є розгалуженою. Її можна представити за допомогою наступної схеми (рисунок 2.5).

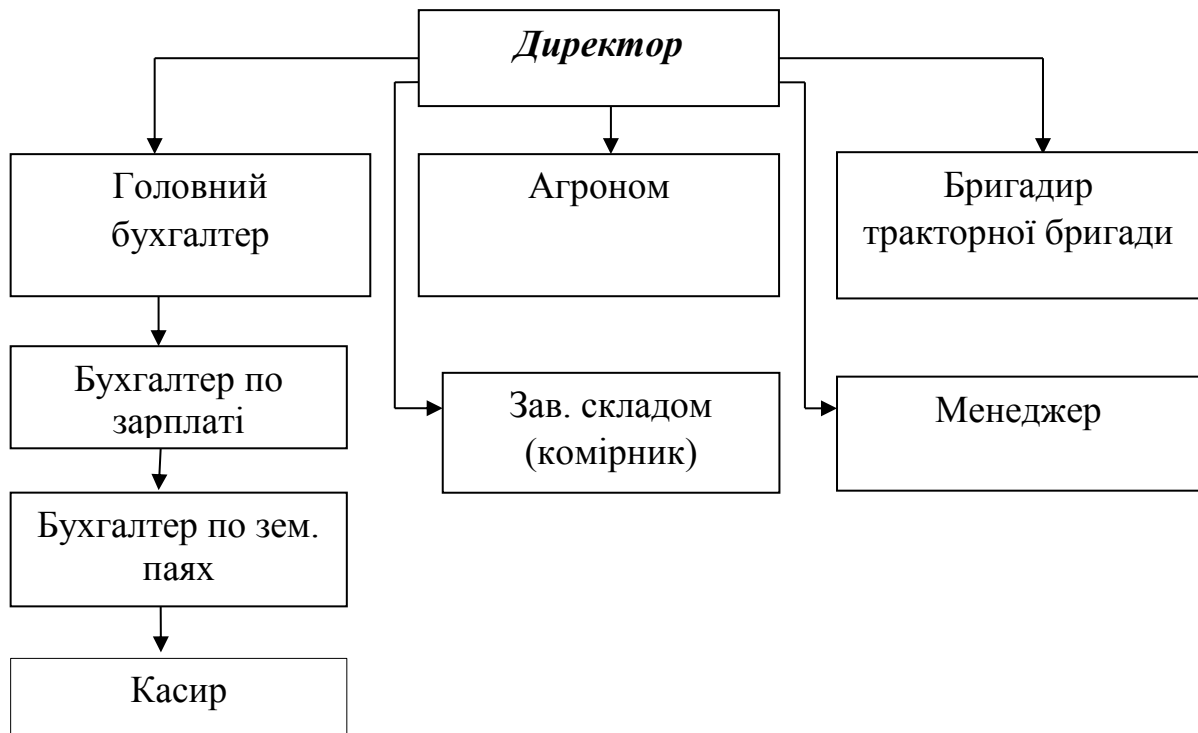


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТзОВ "Степ"

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Одним з елементів організації бухгалтерського обліку, який потребує особливої уваги та додаткового науково-практичного дослідження, є організація роботи бухгалтерської служби.

У сучасних умовах господарювання необхідність створення бухгалтерської служби на підприємстві зумовлена двома причинами:

- без ведення бухгалтерського обліку з дня реєстрації до дня ліквідації підприємство не має права на існування;
- бухгалтерська служба є тим підрозділом, який повинен слідкувати за дотриманням діючого законодавства, оскільки лише законні господарські операції підлягають відображенню у бухгалтерському обліку.

Бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером є одним з провідних підрозділів управлінської структури підприємства, яка забезпечує формування повної і достовірної інформації про результати діяльності та майновий стан підприємства, необхідної для прийняття ефективних рішень.

На ТзОВ "Степ" бухгалтерська служба складається з головного бухгалтера, бухгалтера по заробітній платі, бухгалтера по земельних паях і касира.

У товаристві головний бухгалтер повинен:

- знати і виконувати Закони України для ведення бухгалтерського обліку на промислових підприємствах;
- виконувати контроль за відображенням операцій на рахунках;
- робити перевірку бухгалтерського обліку в товаристві;
- організувати ефективну роботу підлеглих;
- виконувати наказ про облікову політику товариства.

Головний бухгалтер затверджує посадові інструкції для працівників бухгалтерії. За невиконання або недоброякісне виконання своїх обов'язків головний бухгалтер несе відповідальність відповідно до чинного законодавства.

При звільненні головного бухгалтера проводиться здача справ новопризначеному головному бухгалтеру (а за відсутності останнього працівнику, призначеному наказом директора підприємства), в процесі якої проводиться перевірка стану бухгалтерського обліку і достовірності звітних даних із складанням відповідного акту.

Бухгалтер по зарплаті підпорядковується головному бухгалтеру, він проводить нарахування заробітної плати працівникам на основі табелів робочого часу, нарядів на відрядну роботу, подорожних листів та інших первинних документів.

Бухгалтер по земельних паях веде облік орендованих товариством земельних ділянок, проводить нарахування орендної плати за користування ними.

Касир приймає, робить облік і зберігання грошових засобів та цінних паперів з обов'язковим дотриманням правил, які забезпечують їх зберігання. Отримує по оформлених у відповідному порядку документах грошові засоби та цінні папери в установах банку для виплати заробітної плати, премії, оплати відрядних та інших витрат.

Бухгалтер по зарплаті, бухгалтер по земельних паях, бухгалтер-касир

призначається на посаду і звільняється за наказом директора та за трудовим порядком затвердженим законодавством. До бухгалтерів пред'являються певні кваліфікаційні вимоги: наявність диплому, бухгалтер повинен знати постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні матеріали з організації бухгалтерського обліку і складання звітності.

Агроном - фахівець сільського господарства, який має знання у галузі землеробства та з вищою освітою.

Завідувач складом – особа, яка керує роботою складом. Бригадир тракторної бригади - керівник найнижчого підрозділу на виробництві, бригади, посада, що на відміну від посади агроном чи касир, не передбачає спеціальної освіти та кваліфікації.

Менеджер -це людина, яка планує, організовує, координує та контролює певні процеси на підприємстві.

Персонал –впливає на рівень ефективності праці будь-якого підприємства. Працівники можуть призвести до економічного зросту, а також і до загрозливого падіння.

Робітники-це персонал, що зайнятий створенням матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. [27].

Отже, влітку працівників завжди найбільше. Структура робочої сили представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура робочої сили по категоріях зайнятих підприємства ТзОВ «Степ» за 2017-2019 рр., осіб

Категорія зайнятих	На 2017 рік	На 2018 рік	На 2019 рік	Абсолютне відхилення,+/-	
				2018/2017	2019/2018

Продовження табл.2.4

Промислово-виробничий персонал, в тому числі:	20	23	34	3	11
Робітники, в тому числі:	20	23	34	3	11
-основні;	6	6	8	0	2
-допоміжні;	14	17	26	3	9
Адміністративний персонал, в тому числі:	3	3	3	0	0
Керівники:	3	3	3	0	0
Всього персоналу:	23	26	37	3	11

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Отже, за наведеними даними таблиці 2.4 можна зробити висновок,, що за періоди 2017-2018 років кількість працівників збільшилося на 3 особи. А з 2018-2019 роки збільшилося на 11 осіб. Це означає, що керівництво розширило своє виробництво, оскільки збільшило кількість працівників. Основні робітники з 2017 року по 2018 рік залишилися в такій самій кількості, а з 2018 по 2019 рік збільшилося на 2 осіб. Допоміжних працівників також побільшало з 2017 по 2018 роки тільки на 3 особи, проте у 2019 році їх стало на 9 осіб більше. Адміністративний персонал не збільшується і не зменшується.

Основними причинами звільнення працюючих [28] є: невиконання своїх обов'язків; поява на робочому місці в стані алкогольного сп'яніння; високий ступінь конфліктності; за прогули (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Коефіцієнт плинності персоналу ТзОВ «Степ»

Показник		2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +/- 2019/2018
Дількість звільнених працівників	За прогули, осіб	-	-	-
	Інші порушення трудової дисципліни, осіб	-	1	1
	За власним бажанням, осіб	5	7	2
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб		26	37	11
Коефіцієнт плинності кадрів, %		19,2	21,6	2,4

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих [29]:

$$K_{пл} = \frac{ЧЗ}{Ч_{ср}}, \quad (2.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$ЧЗ$ – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$Ч_{ср}$ – середньоспискова чисельність працюючих.

За даними таблиці 2.5 можемо розрахувати коефіцієнт плинності персоналу за формулою 2.1:

$$K_{пл}^{2018} = \frac{5}{26} * 100\% = 19,2\%$$

$$K_{пл}^{2019} = \frac{8}{37} * 100\% = 21,6\%$$

Отже, коефіцієнт плинності персоналу протягом 2018-2019 рр. є високим, оскільки $19,2 > 10$; $21,6 > 10$. Де 10 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу, в нашому випадку, має тенденцію до збільшення, це свідчить про погіршення роботи з персоналом.

2.3 Дослідження кількісного та якісного складу персоналу на ТзОВ «Степ»

Оцінка персоналу — це першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

Оцінка якісного складу персоналу – це система періодичної перевірки працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносин працівника до обов'язків, правил трудового розпорядку [30].

Завдання, які потрібно вирішити при оцінці якісного складу персоналу:

- підбір нових працівників;
- висування кандидатів в резерв та на нові посади;
- плановому просуванню працівників по службі та плануванню їх кар'єри;
- раціоналізації засобів і методів роботи;
- створенню ефективної системи мотивації працівників;
- аналізу ефективності навчання працівників;
- аналізу роботи трудових колективів та окремих працівників.

Цілі, які ставить перед собою апарат управління проводячи оцінку якісного складу персоналу:

- прийняття об'єктивних рішень;
- забезпечення менеджерів інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;

– орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку.

При цьому менеджери повинні враховувати наступні проблеми:

1. Оцінка персоналу передбачає визначення бажаних балів і коефіцієнтів, яких повинен досягти кожен працівник. Тому постає проблема в ефективності таких стандартів для всіх, та неможливості їх охопити багато факторів.

2. Збирання інформації по працівнику. Через недостовірність усних джерел інформації здійснюється пошук документального підтвердження, що займає багато часу і є не завжди можливим.

3. Збереження інформації по оцінці працівників. На великих підприємствах можуть виникати проблеми з втраченими документами по працівнику, що може внести похибку в оцінці працівника.

4. Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників є загальною категорією для визначення якої впливають наступні ознаки: освіта, стаж роботи, активність, підвищення кваліфікації. Перелічені ознаки не завжди відповідають якісним показникам, чим створює похибку в оцінювання працівника.

5. Надмірна суб'єктивність, через вірогідну недостовірність кількісних показників, може призвести до ігнорування важливих якостей і помилкових рішень [31].

Аналіз кількісного складу представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Кількісний склад працівників ТзОВ «Степ»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/	2019/	2018/	2019/
					2017	2018	2017	2018
Облікова кількість працівників:	осіб	23	26	37	3	11	13,0	42,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	18	20	31	2	11	11,1	55,0
	%	78,3	76,9	83,8	-1,4	6,9	-	-

Продовження табл.2.6

- кількість нештатних працівників	осіб	2	2	2	0	0	0	0
	%	8,7	7,7	5,4	-1	-2,3	-	-
працюючі за цивільно-правовими договорами	осіб	3	4	4	1	0	33,3	0
	%	13,0	15,4	10,8	2,4	-4,6	-	-

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Кількість персоналу протягом аналізованого періоду збільшилася. Свою діяльність підприємство здійснює в основному за допомогою штатних працівників, проте є невелика кількість позаштатних осіб. Отже, можна зробити такі висновки:

1. Середньооблікова кількість працівників ТзОВ «Степ» зросла на 42,3% у 2019 році порівняно з 2018 роком.

2. Основну частку персоналу становлять штатні працівники 55%, яка підвищилася у 2019 році на 6,9 відсоткового пункту.

3. Кількість нештатних працівників з 2018-2019 рр. не змінювалася, проте у відсотковому значенні їх поменшало на 2,3 відсоткового пункту.

4. Частка працюючих за цивільно-правовим договором становить 10,8 відсоткового пункту за 2019 рік. Питома вага їх зменшилася на 4,6%, а кількість збільшилася на 1 особу.

Однією із важливих характеристик якісного складу персоналу є аналіз статево-вікової структури працівників. У статевій структурі працівників підприємства ТзОВ «Степ» переважають чоловіки. Персонал представлений у різній віковій категорії (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Статево-віковий склад працівників ТзОВ «Степ»

Показник	Одиниця	Рік	Абсолютне	Відносне
----------	---------	-----	-----------	----------

	виміру				відхилення, + -		відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018

Продовження табл. 2.7

Облікова кількість працівників	осіб	23	26	37	3	11	13,0	42,3
З них жінки	осіб	4	2	3	-2	1	-50,0	50,0
	%	17,4	7,7	8,1	-9,7	0,4	-	-
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 18-34 роки	осіб	13	13	21	0	8	0	61,5
	%	56,5	50,0	56,8	-6,5	6,8	-	-
35-49	осіб	4	7	8	3	1	75,0	14,3
	%	17,4	26,9	21,6	9,5	-5,3	-	-
50-59 і більше років	осіб	2	4	5	2	1	100,0	25,0
	%	8,7	15,4	13,5	6,7	-1,9	-	-

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок про якісний склад працівників ТзОВ «Степ», зокрема його статеву та вікову структуру:

1. Упродовж аналізованого періоду (2017-2019 рр.) частка жінок у 2019 році зросла на 0,4 відсоткового пункту.

2. У віковому складі переважна частка належить особам 18-34 роки, у 2019 році їх питома вага становила 61,5 %, у відсотковому відношенні зросла на 6,8.

3. Питома вага працівників у віці 35-49 років у порівнянні з 2019 р. до 2018 р. зросла на 14,3%, проте зменшилася на 5,3 відсоткового пункту.

4. Частка працівників 50-59 і більше років у кількісному складі постійно зростала. У 2019 році порівняно з 2018 роком питома вага зменшилася на 1,9%.

Обов'язковим критерієм при працевлаштуванні на ТзОВ «Степ» є наявність освіти (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Освітній рівень працівників ТзОВ «Степ»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Абсолютне відхилення, + -		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Облікова кількість працівників	осіб	23	26	37	3	11	13,0	42,3
З них мають вищу освіту	осіб	12	16	22	4	6	33,3	37,5
	%	52,2	61,5	59,5	9,3	-2	-	-
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	7	6	9	-1	3	-14,2	50,0
	%	30,4	23,1	24,3	-7,3	1,2	-	-
Повну вищу	осіб	4	4	6	0	2	0	50,0
	%	17,4	15,4	16,2	-2	0,8	-	-

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

1.Питома вага осіб з вищою освітою у 2018-2019 рр. склала 37,5 %, проте зменшилася на 2 відсоткового пункту, що є поганою тенденцією.

2.Частка осіб з повною вищою освітою склала 50%, у відсотковому пункті спостерігаємо невелике збільшення на 0,8 відсоткового пункту.

3.Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 50%, їхня частка збільшилася на 1,2 відсоткового пункту.

Вагомим чинником ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальних потреб. Заробітна плата працівників ТзОВ «Степ» зображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Заробітна плата працівників ТзОВ «Степ»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Абсолютне відхилення, + -		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018

Продовження табл.2.9

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	грн	5200	5700	6000	500	300	9,6	5,2
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	грн	6500	7100	7500	600	400	9,2	5,6
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу	грн	3900	4300	4500	400	200	10,2	4,7

Джерело: Сформовано на основі даних ТЗОВ «Степ»

Отже, можемо зробити висновки до таблиці 2.9, що заробітна плата працівників з 2017-2019 рр. постійно збільшувалася. Однак з 2018 по 2019 рр., заробітна плата управлінського персоналу збільшилася на 5,6 %, а з 2017-2018 рр. на 9,2%, виробничого персоналу відповідно на 4,7%, та 10,2%. Це свідчить про погіршення справ на підприємстві та не можливість виплачувати більшу заробітну плату.

Одним із найкращих критеріїв кадрової політики підприємства становить рівень плинності кадрів, який зображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Рух персоналу ТЗОВ «Степ» за 2017-2019 рр

Показник	Одиниця виміру	Рік			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	23	26	37	3	11	13	42,3
Прибуло (прийнято)	осіб	15	17	23	2	6	13,3	35,3
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	65,2	65,4	62,2	0,2	-3,2	-	-
Вибуло (вивільнення)	осіб	14	13	24	-1	11	7,1	84,6

Продовження табл. 2.10

Коефіцієнт вибуття персоналу	%	60,9	50,0	64,9	-10,9	14,9	-	-
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

З даних таблиці 2.10 можемо зробити висновки:

1.Протягом 2018-2019 рр. кількість працівників збільшилася на 42,3 %, проте коефіцієнт їх прибуття знизився на 3,2 відсоткового пункту.

2.Кількість вибулих збільшилася на 84,6%, і коефіцієнт вибуття персоналу на 14,9 відсоткового пункту.

3.З причин скорочення штату не було звільнено жодного працівника.

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що аналіз кількісного та якісного складу працівників ТзОВ «Степ» за період 2017-2019 рр. суттєво збільшився. Основну частку персоналу становлять особи 18-34 роки, переважно чоловіки. Високим є освітній рівень працівників. Матеріальна мотивація праці персоналу ТзОВ «Степ» є стабільною. Плинність персоналу досить висока, проте вона пов'язаний із сезонними роботами.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів має велике значення у вирішенні певних проблем. До цих проблем відносять: неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці; плинність кадрів на підприємстві тощо.

Трудові ресурси – це промислово-виробничий персонал суб'єкта господарювання, який володіє певною освітою та кваліфікацією і вагомою складовою якого є робітники.

Отже ми можемо оцінити, повноту використання трудових ресурсів за кількістю відпрацьованих днів і годин, а також за ступенем використання фонду робочого період. Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників,

кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня.

$$\text{ФРЧ} = \text{КР} * \text{Д} * \text{Т} \quad (2.2)$$

Де КР – чисельність робітників;

Д – кількість відпрацьованих днів, у середньому;

Т – середня тривалість робочого дня.

За даними таблиці 2.11 можемо розрахувати ФРЧ:

$$\text{ФРЧ} = 26 * 172 * 7,9 = 35328,8$$

Якщо відпрацьовано менше днів або годин, то можна визначити надпланові втрати робочого часу, це цілоденні (ЦДВ) і внутрішньозмінні втрати (ВЗВ):

$$\text{ЦДВ} = (\text{Д}_\phi - \text{Д}_{\text{пл}}) * \text{КР}_\phi * \text{Т}_{\text{пл}} \quad (2.3)$$

$$\text{ВЗВ} = (\text{Т}_\phi - \text{Т}_{\text{пл}}) * \text{Д}_\phi * \text{КР}_\phi \quad (2.4)$$

За даними таблиці 2.11 можемо визначити цілодобові втрати:

1) на одного працівника;

2) на всіх робітників.

Внутрішньозмінні втрати на всіх, відпрацьовані дні усіма працівниками:

1. а) $165 - 175 = -10$ днів на одного працівника

б) $\text{ЦДВ} = -10 * 37 * 8 = -2960$ люд./годин на всіх робітників

2. $\text{ВЗВ} = (7,8 - 8) * 37 * 165 = -1221$ люд./год

Таблиця 2.11 – Аналіз використання трудових ресурсів

№	Показник	Минулий рік 2018	Звітний рік, 2019		Відхилення (+,-)	
			план	факт	Від минулого	Від плану
1	Середньорічна чисельність робітників,чол.	26	31	37	+11	+6
2	Відпрацьовано за рік одним робітником:					
	- днів;	172	175	165	-7	-10
	- годин	1370	1400	1287	-83	-113
3	Середня тривалість робочого дня, годин	$7,9 = \frac{1370}{172}$	8	7,8	-0,1	-0,02
4	ФРЧ, тис. год	35,3	43,4	47,6	+12,3	+4,2

Джерело: Сформовано на основі даних ТзОВ «Степ»

Отже, проаналізувавши використання трудових ресурсів ми можемо побачити, що внутрішньозмінні втрати складають 10 днів на одного працівника та 1221 години на всіх працівників, а цілоденні втрати 2960 люд./год на всіх працівників.

Їх виникнення може бути через різні об'єктивні та суб'єктивні причини, не передбачені планом (захворювання працівників, травми, прогули, простоями через несправність обладнання та інші).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «СТЕП»

3.1 Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників

ТЗОВ «Степ» - це аграрне підприємство, яке потребує постійного розвитку. На даний момент на ТЗОВ «Степ» працює майже 40 працівників. Їхня кількість коливається у зв'язку з сезонними роботами та тих хто працює за цивільно-правовою угодою.

Для того, щоб покращити процес навчання персоналу ТЗОВ «Степ» потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються.

В сучасних умовах можемо спостерігати високий приріст рівня освіти, культури, духовних цінностей у працівників. На ТЗОВ «Степ» спостерігаються несуттєві недоліки у всіх напрямках процесу управління персоналом.

Провівши детальний аналіз процесу управління персоналом на ТЗОВ «Степ», можна сказати, що на підприємстві є потреба у плануванні кадрової політики. Це питання є досить актуальним, оскільки забезпечує хорошу роботу персоналу, ефективність діяльності працівників, досягненню високих результатів.

Більшість сучасних українських агрофірм досягли високого ступеня розвитку і висококваліфіковані робітники стали їх головним капіталом. Щоб утримати таких працівників, потрібно забезпечити якомога краще задоволення їх потреб.

На ТЗОВ «Степ» існують проблеми з підбору кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею хороших організаторів та фахівців, але й хибами в роботі з кадрами, невміння знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можна усунути запросивши відповідних людей, які працюють у напрямку

психології, проведенню тренінгів та інших розвиваючих заходів. Будь-які вкладення у розвиток кадрів повернуться у більшому грошовому еквіваленті.

Процес адаптації проходить у перші тижні праці. Такий робітник не може працювати ефективно, оскільки він знайомиться з колегами по роботі, своїм робочим місцем, виробничим процесом. Працівникам, які тільки влаштувалися на роботу призначається наставник, який допомагає йому у всьому робочому процесі, навчає, передає навички та вміння. З цього можна зрозуміти що новий працівник та його наставник не можуть ефективно працювати для товариства. Тому для будь-якого підприємства важливо, щоб кадровий потік був мінімальний. Чим більше сталих працівників, тим більша ефективність виробництва.

Одним із важливих питань, яке заслуговує увагу зі сторони керівництва підприємства ТзОВ «Степ» є навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Керівництво не намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу. Ті хто пройшов навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації дуже мало.

На нашу думку, керівництво вважає це непотрібним фактором у розвитку та просуванні виробництва. Насамперед, працівники повинні проявляти ініціативу, тоді керівництво поставить це питання на обговорення і зможе надати всі можливості для розвитку персоналу. Після того, як приймуть рішення про удосконалення процесу навчання та атестації, керівництву необхідно створити умови сприятливі для навчання, оскільки від цього залежить продуктивність праці, економія матеріальних ресурсів тощо.

Дуже корисним та ефективним, як для працівників так і для підприємства буде давати можливість працівникам відвідувати професійні курси з метою підвищення знань персоналу ТзОВ «Степ».

Отже, ми можемо запросити тренера, який допоможе працівникам досягнути кращих результатів в професії, а також розповість, як ефективно працювати для підприємства, отримувати більшу заробітну плату, підвищити свій

кваліфікаційний рівень, за допомогою певних методів та способів економії чи розвитку.

Отже, ми пропонуємо запросити професійного тренера із тренінгової компанії «ОВІТТА», яке знаходиться у місті Тернопіль. Його послуги коштуватимуть 16000 грн за 6 занять, із групою працівників з кількістю 10 чоловік. На підприємстві є спеціальне приміщення для проведення нарад, в якому поміщається до 20 осіб, тому для проведення таких тренінгів оренда приміщення не знадобиться.

Отже, ми можемо зробити певні розрахунки:

Якщо підприємство буде проводити такі тренінги раз у квартал, тоді за рік витрати складуть:

$$16000 \cdot 4 = 64\,000 \text{ грн}$$

Витрати на проживання у готелі «Золота підкова» та проїзд становитимуть 5000 грн.

$$5000 \cdot 4 = 20\,000 \text{ грн/рік}$$

Повна вартість витрат впровадження моделі за рік складе:

$$64000 + 20000 = 84000 \text{ грн}$$

Відповідно до цього нововведення дохід становитиме 27600,0 тис. грн.

Розрахуємо прибуток від реалізації нововведень (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Очікуваний прибуток ТЗОВ «Степ» від реалізації нововведень, тис. грн

Показник	Попередній період	Очікуваний період	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2020/2019	2020/2019

Продовження табл.3.1

Собівартість	24437,5	24437,5	0	0
Інші операційні витрати	809,4	809,4	0	0
Витрати на нововведення	-	84,0	+84,0	-
Разом витрати	25246,9	25330,9	+84,0	+0,33
Дохід	26281,8	27600,0	+1318,2	+5,01
Прибуток	1034,9	2269,1	+1234,2	+119,3

Джерело: Власна пропозиція

З таблиці 3.1 бачимо, що дохід від реалізації нововведень становитиме 27600,0 тис. грн за відповідних витрат 25330,9 тис. грн, тоді можна зробити висновок, що прибуток від реалізації впровадження нововведення буде рівний 2269,1 тис. грн.

Порівняємо ефективність впровадження нововведень в порівнянні з минулим періодом. Економічна ефективність минулого періоду становитиме:

$$E_{\phi} = \text{Результат} - \text{Витрати} \quad (3.1)$$

$$E_{\phi 2019} = 26281,8 - 25246,9 = 1034,9 \text{ тис. грн}$$

Або:

$$E_{\phi 2019} = 26281,8 / 25246,9 = 1,04$$

Розрахуємо рентабельність попереднього періоду:

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

$$P_{н2019} = \frac{1034,9}{25246,9} * 100\% = 4,1\%$$

Розрахуємо ці показники в очікуваному періоді після реалізації впроваджених нововведень.

$$E_{фоч} = 27600,0 - 25330,9 = 2269,1 \text{ тис. грн}$$

Або:

$$E_{фоч} = 1,08$$

Розрахуємо рентабельність від нововведень:

$$P_{ноч} = \frac{2269,1}{25330,9} * 100\% = 8,9\%$$

Отже, від впровадження нововведення очікується збільшення прибутку порівняно з 2019 роком на 1234,2 тис. грн (або 119,3%). Норма рентабельності збільшиться на 4,8% (8,9%-4,1%) в порівнянні з 2019 роком. Отже, можна зробити висновок, що від впровадження нововведення підприємство буде розвиватися та отримувати більший прибуток.

Для підприємства ТЗОВ «Степ» можна порекомендувати метод ротації кадрів. Це означає, що працівника переміщують на іншу посаду для самостійного отримання нових знань. Але в такому методі є свої недоліки, оскільки продуктивність праці зменшиться при переміщенні робітника з однієї посади на

іншу. Проте з другої сторони, ротація слугує певним стимулом працівника до роботи, тому що після освоєння нових знань він може отримати підвищення кваліфікації.

Для керівників відділів також можуть проводитися певні семінари чи тренінги. Вони зможуть підвищити свій кваліфікаційний рівень, отримати нові знання, ідеї для ефективної роботи на підприємстві. Саме керівники підприємства повинні систематично проходити курси, тренінги, навчання, брати участь в ділових переговорах семінарах на регіональному та державному рівнях. Така тенденція на ТзОВ «Степ» присутня. Керівники дуже часто відвідують різноманітні курси, семінари та беруть участь в ділових переговорах на регіональному та державному рівнях.

Отже, використавши професійні курси для покращення процесу управління персоналом з метою покращення знань працівників можна віднести:

1. Професійне навчання працівників за рахунок підприємства: семінари, професійні курси, тренінги.
2. Отримання знань за допомогою методу ротації кадрів, що може підвищити мотивацію працівників до роботи.

3.2 Розроблення мотиваційної системи для стимулювання праці персоналу

Мотивація персоналу являє собою процес організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних засобів та методів, що стимулюють до виконання завдань поставлених менеджерами підприємства. Основою мотиваційного механізму являються особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності.

Управлінська модель є цілісною системою внутрішніх та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [29].

Матеріальні та нематеріальні цінності є основою стимулювання праці. Мотивація працівників здійснюється відповідно до потреб підприємства. Основне завдання підприємства – побудова ефективної мотиваційної системи.

Індикатори неефективної мотивації [30,31,32]:

- Спад продуктивності персоналу;
- Різниця між працівниками з різними ступенями ефективності – відсутня;
- Низька оплати праці відносно галузевого ринку;
- Відсутність методів заохочення та покарання;
- Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- Висока плинність кадрів.

Основні перешкоди і фактори припинення мотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [31]:

- немає певних критеріїв оцінювання результатів діяльності;
- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу;
- ігнорування ідей та ініціативи;
- відсутність відношення до підприємства;
- відсутність відчуття досягнень;
- відсутність змін у статусі співробітника;
- відсутність різноманітності в роботі.

На нашу думку, керівництво ТзОВ «Степ» має проблеми з стимулюванням працівників, оскільки єдиною мотивацією є премії деяким працівникам, вкінці року. Вони вважають що цього достатньо для утримання працівників на робочому місці. Проте з вище проведених результатів ми можемо побачити, що плинність персоналу досить висока, тому підприємство повинно переглянути свою позицію, щодо стимулювання праці працівників.

Мотиваційна система на ТзОВ «Степ» є неефективною та потребує вдосконалення. Зараз підприємство знаходиться у гіршому становищі ніж попередні роки, тому не може дозволити собі підняти заробітну плату працівників. Але існує безліч інших, не менш важливих мотиваційних методів, які

також допомагають у підвищенні зацікавленості персоналу до продуктивної праці.

Методи стимулювання праці працівників повинні підбиратися відповідно до вікових груп (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні мотиватори вікових груп

Вікова групи 18- 30 роки			
Високий заробіток	Різноманітність	Креативність	Цікава та перспективна робота
Вікова групи 30-40 років			
Високий заробіток	Прагнення до досягнень	Самовдосконалення	
Вікова група 40-65 років			
Високий заробіток	Соціальні контакти	Визнання заслуг	

Джерело: Власна пропозиція

Дуже багато методів стимулювання персоналу, можна знайти та запозичити в інших країн. Наприклад, у Великій Британії користується популярністю метод дарування цінних подарунків найкращим працівникам.

На мою думку, найкращим стимулюванням буде грошова винагорода за рахунок премій, доплат тощо.

Розрахуємо зміну фонду оплати праці відповідно до нової системи мотивування ТзОВ «Степ»:

Відповідно до законодавства працівники отримують заробітну плату 5200 грн. Обов'язкове відрахування 22% на фонд оплати праці:

$$5200 * 22\% = 1144 \text{ грн}$$

На підприємстві працює 37 працівників. Проте підприємство працює по сезонах, в середньому 6 місяців на рік. Відповідно до цього фонд оплати праці становить:

$$(5200+5200*0,22)*37*6=1408368 \text{ грн/рік}$$

Відповідно до запропонованої системи стимулювання плануються доплати кожному працівникові в розмірі 1500 грн на місяць. Витрати на премії складуть:

$$(1500+1500*0,22)*37*6=406260 \text{ грн /рік}$$

В загальному фонд оплати праці від покращення системи мотивування становитиме:

$$1408368+406260=1814628 \text{ грн}$$

У зв'язку з нестабільною ситуацією в країні, ростом курсу валют та цін очікується збільшення цін на продукцію ТзОВ «Степ». Відповідно до цього ми очікуємо зростання доходу до 28402,9 тис. грн. Очікуваний результат від впровадження покращеної системи мотивування зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний результат від удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників на ТзОВ «Степ», тис. грн

Показник	Попередній період 2019 р.	Очікуваний період 2020 р.	Абсолютне відхилення, +/- 2020/2019	Відносне відхилення,% 2020/2019
Собівартість	24437,5	24437,5	0	0

Фонд оплати праці	809,4	1814,6	+1005,2	+124,2
Разом витрати	25246,9	26252,1	+1005,2	+4,0
Дохід	26281,8	28402,9	+1683,6	+8,07
Прибуток	1034,9	2150,8	+1115,9	+107,8

Джерело: Власна пропозиція

Відповідно до реалізації нової системи мотивування працівників на підприємстві ТЗОВ «Степ» дохід збільшиться на 8,07%, але при збільшенні витрат на 4,0% відповідно до цього прибуток зросте на 107,8%.

Рентабельність від реалізації системи мотивування:

$$2150,8/26252,1*100\%=8,2\%$$

В порівнянні з минулим роком очікується збільшення рентабельності на 4,1% (рентабельність у 2019 році становила 4.1%).

Отже, проаналізувавши ці показники можна дійти до висновку, що прибуток від реалізації системи мотивування ТЗОВ «Степ» зросте на 1115,9 тис. грн порівнянні з минулим періодом (або 107,8%). Відповідно до цього рентабельність збільшиться на 4,1%, що є хорошою тенденцією і говорить про те, що реалізація системи мотивування приведе до хороших змін на підприємстві.

Розглянемо іншу пропозицію – зміни у кількісному складі працівників ТЗОВ «Степ». Пропонуємо зменшити кількість працівників до 27 осіб. Оскільки зменшився кількісний склад працівників пропонуємо збільшити заробітну плату працівників до 6000 грн.

Розрахуємо фонд оплати праці:

$$(6000+6000*0,22)*27*6=1185,8 \text{ тис. грн}$$

Від реалізації продукції собівартістю в 24437,5 тис. грн очікується дохід в розмірі 27315,2 тис. грн. Розрахуємо зміну прибутку від зміни кількісного складу працівників (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Зміна прибутку від зміни кількісного складу працівників ТзОВ «Степ», тис. грн

Показник	Попередній період 2019	Очікуваний період 2020	Абсолютне відхилення, +/- 2020/2019	Відносне відхилення,% 2020/2019
Собівартість	24437,5	24437,5	0	0
Кількість працюючих	37	27	-10	-27,0
Фонд оплати праці	809,4	1185,8	+376,4	+46,5
Разом витрати	25246,9	25623,3	+376,4	+1,5
Дохід	26281,8	27315,2	+1033,4	+3,9
Прибуток	1034,9	1691,9	+657	+63,5

Джерело: Власна пропозиція

Отже, прибуток збільшиться на 657 тис. грн (або 63,5%) в порівнянні з минулим роком.

Рентабельність становитиме:

$$1691,9/25623,3*100\%=6,6\%$$

Отже, із проведених вище розрахунків можемо зробити висновок, відповідно до скорочення кількісного складу працівників на 10 осіб, бачимо що

дохід підприємства збільшився на 1033,4 тис. грн, відповідно до цього прибуток підприємства збільшився на 657 тис. грн. Рентабельність в порівнянні з минулим роком зростає на 2,5%.

Порівняємо дві запропоновані пропозиції за рахунок покращення системи мотивування працівників та змін в кількісному складі працюючих (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика запропонованих пропозицій, тис. грн

Показник	1 пропозиція	2 пропозиція	Абсолютне відхилення, +/-
Разом витрати	26252,1	25623,3	-628,8
Дохід	28402,9	27315,2	-1087,7
Прибуток	2150,8	1691,9	-458,9
Норма рентабельності	8,2	6,6	-1,6

Джерело: Власна пропозиція

Отже, з вище проведеного порівняння у таблиці 3.5, ми можемо зробити висновок, що витрати на впровадження першої пропозиції більші ніж у другій пропозиції на 628,8 тис. грн. Дохід на впровадження першої пропозиції становить 28402,9 тис. грн, а другої 27315,2 тис. грн, їхня різниця становитиме 1087,7 тис. грн. Прибуток першої пропозиції буде більший ніж другої пропозиції на 458,9 тис. грн, а рентабельність відповідно на 1,6%. Тому впровадження удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників буде кращим варіантом для підприємства ТЗОВ «Степ», ніж зміни в кількісному складі працюючих.

Для підприємства можна запропонувати також найпоширеніші нематеріальні способи мотивації працівників:

1. Привселюдна похвала за виконання певної роботи чи за хороші ідеї – дає велику мотивацію працювати і надалі ефективно; відчуття гордості та впевненості.

2. Письмове або усне привітання з нагоди свят, дня народження – мотивує працівника, оскільки таким способом керівник дає зрозуміти, що він цього працівника помічає і поважає.

3. «Найкращий працівник місяця/кварталу/року» - це може бути привселюдна похвала або на найвиднішому місці зробити стенд для найкращих працівників і це буде додавати мотивації на ще кращу роботу.

4. Підтримка робітників – допомога в вирішенні будь-яких питань, стимулюватиме працівника краще працювати та поважати керівника.

Отже, з вище проведених розрахунків можемо зробити висновок, що мотивування працівників є важливим для ТЗОВ «Степ». Завдяки мотивації працівники краще проявляють свої здібності та знання, а це покращує роботу підприємства. Для стимулювання праці працівників ми запропонували дві пропозиції: удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників та зміни в кількісному складі працюючих. Ці дві пропозиції покращили б роботу підприємства, проте перша пропозиція принесла би підприємству більший прибуток, а отже кращі результати роботи персоналу.

3.3 Введення нової посади та покращення етичної поведінки працівників ТЗОВ «Степ»

Відділ персоналу зосереджений на роботі з усіма людьми, які працюють на підприємстві. Організація ефективної роботи персоналу відображається на роботі всього підприємства. Відділ персоналу започатковує культуру та розвиток, тому що його носієм є людина.

На підприємстві ТЗОВ «Степ» не має відділу персоналу. Усіма питаннями, які пов'язані з персоналом займається директор підприємства. Дуже часто він

стикається з неправильним підбором кадрів, розподілом персоналу та невиконанням обов'язків.

Розвиток відділу персоналу організаційно повинен базуватися на динамічній зміні [34]:

- функцій, прав, обов'язків, працівників відділу;
- цілей;
- структури відділу;
- чисельності працівників;
- відношення з іншими відділами підприємства.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе [35,36]:

1. Підвищення ролі самоуправління.
2. Налагодження відносин лідера та колективу.
3. Підвищення якості організації управління праці.
4. Етика в діловому спілкуванні.

Щоб вирішити вище сказані проблеми, ми пропонуємо створити посаду заступник директора по персоналу.

Отже, щоб створити посаду заступник директора по персоналу підприємству потрібно виділити приміщення, закупити певні товари та знайти працівника. Зробимо відповідні розрахунки витрат при створенні посади (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження посади для ТзОВ «Степ»

Види робіт	Вартість, грн
Комп'ютер	15000
Стіл	1000
Комп'ютерне крісло	1500
Ремонт приміщення	6000

Канцтовари	1000
Принтер	9000
Разом	33500

Джерело: Власна пропозиція

Загалом витрати на створити посаду заступник директора по персоналу становитимуть 33500 грн.

Відповідно до цього нововведення очікуваний дохід становитиме 27902,4 тис. грн. Розрахуємо очікуваний прибуток від реалізації нововведень (таблиця 3.7):

Таблиця 3.7 – Очікуваний прибуток ТЗОВ «Степ» від реалізації посади заступника директора по персоналу

Показник	Попередній період, 2019 тис. грн	Очікуваний період, 2020 тис. грн	Абсолютне відхилення, +/- 2020/2019	Відносне відхилення,% 2020/2019
Собівартість	24437,5	24437,5	0	0
Кількість працюючих	37	38	+1	+2,7
Фонд оплати праці	809,4	1446,4	+637	+78,7
Витрати на нововведення	-	33,5	+33,5	-
Разом витрати	25246,9	25917,4	+670,5	+2,7
Дохід	26281,8	27902,4	+1620,6	+6,1

Прибуток	1034,9	1985,0	+950,1	+91,8
----------	--------	--------	--------	-------

Джерело: Власна пропозиція

З таблиці 3.7 бачимо що дохід від реалізації нововведень становитиме 27902,4 тис. грн за відповідних витрат 25917,4 тис. грн, тоді можна зробити висновок що прибуток від реалізації впровадження нововведення буде рівний 1985,0 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність від нововведень:

$$P_{\text{ноч}} = \frac{1985,0}{25917,4} * 100\% = 7,7\%$$

Оплата праці працівника становитиме 5200 грн відповідно до законодавства.

Розрахуємо зміну фонду оплати праці при прийнятті на роботу ще одного працівника.

$$(5200 + 5200 * 0,22) * 38 * 6 = 1446432 \text{ грн}$$

Отже, від створення посади очікується збільшення прибутку порівняно з 2019 роком на 950,1 тис. грн (або 91,8%). Норма рентабельності збільшиться на 3,6% (7,7%-4,1%) в порівнянні з минулим роком. Отже, можна зробити висновок, що створення посади заступника директора по персоналу позитивно вплине на підприємство, оскільки воно буде розвиватися та отримувати більший прибуток. Також ми можемо зобразити нову організаційну структуру, після впровадження посади (рисунок 3.3).

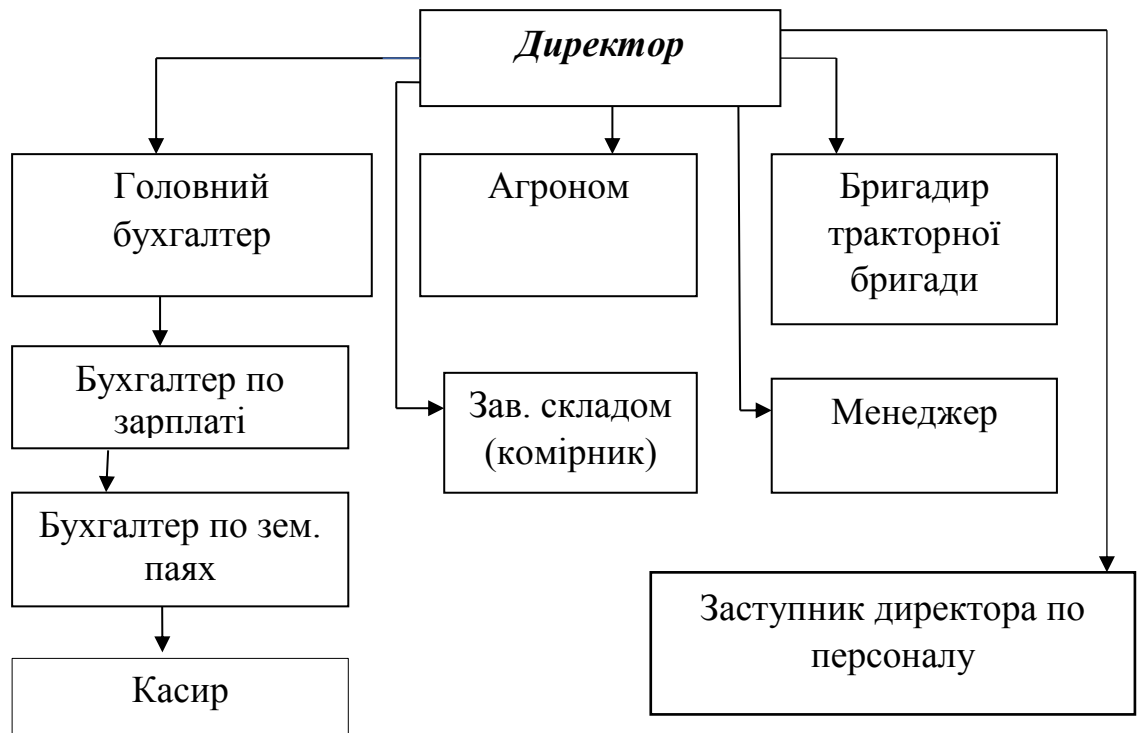


Рисунок 3.3 – Організаційна структура ТЗОВ «Степ» в очікуваному періоді.
Джерело: Власна пропозиція

Отже, ми можемо порівняти, ці 4 пропозиції в таблиці 3.8 та дізнатися, яка із них буде найкращою для впровадження на підприємстві ТЗОВ «Степ».

Таблиця 3.8 - Порівняльна характеристика запропонованих пропозицій на ТЗОВ «Степ» в очікуваному періоді, тис. грн

Показник	Минулий рік 2019 рік	1 пропозиція Застосування методу тренінгу для професійного навчання працівників	2 пропозиція Покращення системи мотивування працівників	3 пропозиція Зміни кількісного складу працівників	4 пропозиція Створення посади
Собівартість	24437,5	24437,5	24437,5	24437,5	24437,5
Витрати на впровадження пропозиції	-	84,0	1814,6	1185,8	1479,9
Витрати	25246,9	25330,9	26252,1	25623,3	25917,4

Дохід	26281,8	27600,0	28402,9	27315,2	27902,4
Прибуток	1034,9	2269,1	2150,8	1691,9	1985,0
Рентабельність	4,1	8,9	8,2	6,6	7,7
Економічний ефект	1,04	1,08	-	-	-

Джерело: Власна пропозиція

Порівнюючи усі чотири пропозиції в таблиці 3.8 можемо побачити, що найкращою для впровадження буде перша пропозиція, оскільки витрати на впровадження найнижчі, а рентабельність, прибуток та економічний ефект найвищі.

Також для підприємства буде важливою етична поведінка кожного працівника. Етична поведінка є важливим завданням менеджера по управлінні персоналом, тому що від цього залежить репутація підприємства. Працівники повинні дотримуватися правил та норм етики. Це допоможе покращити ділові комунікації між працівниками.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність та простота. Поведінка працівників при виконанні їх професійних обов'язків визначається правилами ділового етикету. Серед цих правил є групи норм, які регламентують відносини між менеджером та персоналом. До них відносяться:

- форми привітання;
- правила ведення ділової розмови;
- етичні норми службового спілкування з працівниками під час виробничих ситуацій.

Етикет керівника – це форма прояву уваги до підлеглого працівника, а також прояв поваги до його гідності [37].

Для забезпечення ТЗОВ «Степ» молодими працівниками і зменшити витрати на пошук персоналу пропоную налагодити систему співпраці з

університетами, коледжами Тернопільщини пов'язаними з аграрною сферою. Сторонами виступають:

- студент першого курсу який поступив в університет/коледж на денну/заочну форми навчання;
- вищий навчальний заклад;
- ТзОВ «Степ».

Умови співпраці полягають у наступному: можливість студента проходити стажування в період літніх або зимових канікул на посаді відповідній до його спеціальності. Термін стажування становитиме один календарний місяць. За цей період студент має можливість та повинен ознайомитися зі специфікою підприємства і допомагати виконувати обов'язки працівнику за яким він був прикріплений.

Проаналізувавши соціально-психологічну ситуацію та організацію комунікацій, я зрозуміла що усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру ТзОВ «Степ» за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об'єднаних у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Менеджер повинен періодично посилювати організаційну культуру за допомогою запровадження фундаментальних цінностей (патріотизм, свобода, переживання, добро, зло, істина, любов, почуття життя, цінність). Цінності визначають наявність достатньої професійної та особистої культури у підприємства. Менеджер повинен показувати своє ставлення у формах виступів, заяв, перебування на робочому місці, що свідчатиме про його цікавість до організаційних цінностей товариства [38].

Менеджер повинен присвячувати певний свій час та звертати увагу на повсякденне життя працівників в розумних рамках, контролювати процес дотримання правил ТзОВ «Степ». При виникненні несподіваних ситуацій вносити поправки в організаційну поведінку. Також обов'язковим для менеджера повинно

бути особисте привітання кожного працівника з днем народження та основними прийнятими святами.

Якщо працівники будуть розуміти значення організаційної культури, а дії керівників будуть відповідати цінностям, тоді розвиток культури підприємства буде сприятливим.

Організаційна культура формується у процесі спілкування, тому її носієм виступає персонал. У результаті цих процесів виробилися власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. За цим усім менеджер не тільки спостерігає, а й аналізує, контролює, оцінює, для відтворення загальної культури працівниками під час розподілу обов'язків. Щоб працівники дотримувалися своїх ролей варто встановити винагороду, яка може мати нематеріальну цінність. Елементи організаційної культури постійно покращуються, зміни відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності.

Значення таких цінностей як: стабільність, здатність до компромісу, творчість, орієнтація на потреби, розкриття особистості, передбачуваність постійно зростає. Узагальнивши основу культури ТзОВ «Степ» було виділено:

- Дотримання чинних норм, правил та стандартів;
- Виконання обов'язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування;
- Чесність у ставленні до суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Отже, можемо зробити висновок, що при створенні посади заступника директора по персоналу прибуток збільшиться на 91,8%, норма рентабельності становитиме 5,0%, що на 0,9% більша ніж минулого року, тому це хороша пропозиція при якій підприємство буде розвиватися.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Стан та організація процесу охорони праці на ТзОВ «Степ»

ТзОВ «Степ» не допускаються до роботи працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці.

Також забезпечує та організовує на господарстві проведення медичних оглядів працівників як попередніх так і періодичних, зайнятих на усіх видах роботи, а особливо слідкують за робітниками умови яких є шкідливими чи небезпечними. На таких роботах, чи роботах із сільськогосподарською технікою чи з забрудненням повітря або несприятливими погодними умовами, видаються працівникам спеціальне взуття, спеціальний одяг та інші засоби індивідуального захисту за встановленими нормами.

На початку сезону тобто в період весняно-польових робіт і до кінця сезону значно зростає об'єм роботи та швидкість роботи, пов'язаного з налагоджуванням, перевіркою готовності сільськогосподарської техніки та причіпних, підготовкою добрив (рідких та сипучих), хімічних препаратів, насіння ярих зернових, та зернобобових культур. З цього періоду збільшуються усі види робіт в аграрному виробництві. Усе це збільшує вірогідність травматизму та виникнення нещасних випадків особливо при недотриманні правил техніки безпеки тому ТзОВ «Степ» слідкує за належністю організації робіт.

Оскільки обсяг і якість виконаної роботи та безпека кожного працівника залежить від вмінь та найголовніше стану сільськогосподарської техніки оскільки від необачності й непрофесіоналізмі трапляються нещасні випадки, таким чином ТзОВ «Степ» забезпечує для працівників проходження навчань, інструктажів та перевіряє знання з питань охорони праці, не допускає працівників до роботи у не тверезому стані.

ТзОВ «Степ» організовує роботу, для внесення та підготовки пестицидів, добрив, здійснюється ця робота за допомогою механізмів, які забезпечують зменшення пилоутворення. Працівники чітко виконують правила перед виконанням поставлених цілей правильно використовують спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту, що головне засоби для органів зору й дихання.

Не дозволяють працівникам розробляти суміші, розчини пестицидів без засобів захисту та без засобів механізації. Робітникам не дозволяється бути в частині навісних машин коли вони виконують розворот. Під час руху причіпного один працівник не може обслуговувати два або більше причіпних. Завантаження причіпних є механізоване чи то насіння чи добриво. Ручне завантаження не дозволяється, лише за умови зупиненні агрегату та вимкнення двигуна трактора. Також не дозволяється працювати на навісних сівалках.

Отже, ТзОВ «Степ» дотримується усіх рекомендацій та правил щодо захисту своїх працівників.

4.2 Підвищення надійності і оперативності управління виробництвом і цивільним захистом в надзвичайних ситуаціях

Згідно із Законом України «Про охорону праці» роботодавець ТзОВ «Степ» зобов'язаний відповідати за безпеку кожного робітника що відповідає дійсності й створив на робочих місцях у всіх структурних підрозділах умови праці відповідно до вимог нормативно-правових актів, а також дотримується вказаних вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Особливу небезпеку несуть роботи які пов'язані з внесенням пестицидів, тут ТзОВ «Степ» ставить певні вимоги для цієї роботи та правильна її організація, тривалість робочого дня під час роботи з надзвичайно небезпечними препаратами не перевищує 4 години (з умовою якщо ця робота є не шкідливою можливе доопрацюванням упродовж 2 годин), також забезпечує засобами індивідуального захисту, безкоштовним харчуванням відповідно до медичних вказівок, створює умови для прання одягу й організовує душ. Керівник робіт стежить за станом і

самопочуттям працівників. За першої ж скарги працівника, відсторонюють від роботи та надають допомогу. Також головною умовою входить заходи безпеки під час приготування робочих рідин пестицидів та безпека під час заправки обприскувачів пестицидами і їх внесення.

На рахунок цивільного захисту у ТзОВ «Степ» виконує обов'язки зокрема, такі:

- забезпечує працівників засобами колективного й індивідуального захисту;
- повідомляє про заходи безпеки та правила поведінки під час надзвичайної інформації;
- працівників організовує при аваріях та надзвичайних ситуаціях здійснює евакуаційні заходи;
- створює формування цивільного захисту.

Щоб захиститися від надзвичайних ситуацій будь якого характеру ТзОВ «Степ» здійснює заходи захисту працівників, об'єктів господарювання та довкілля, також: постійно готовий до застосування сили й засобів з запобіганням та ліквідації надзвичайних ситуацій та усунення їх наслідків; створює матеріальні резерви для ліквідації надзвичайних ситуацій; своєчасно повідомляють працівників про виникнення надзвичайних ситуацій та їх запобігання.

ТзОВ «Степ» також вживає організаційні, технічні, гігієнічні та інші заходи, усіма способами підвищує безпеку працівників, надійність та швидке його реагування у надзвичайних ситуаціях.

Головні завдання цивільного захисту, які ставить ТзОВ «Степ»:

- запобігає виникненню надзвичайних ситуацій будь-якого походження, запроваджує заходи щодо зменшення збитків та втрат у разі аварій, катастроф, вибухів, пожеж та стихійного лиха;
- швидке оголошення працівників про виникнення або можливої появи надзвичайної ситуації, своєчасне інформування усіх працівників про ситуацію, та

заходи, що вживаються для запобігання надзвичайним ситуаціям та подолання їх наслідків;

- забезпечення готовності до запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків;
- збереження ресурсів які необхідні для запобігання надзвичайних ситуацій;
- проведення підготовки з питань цивільного захисту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом – забезпечує ефективність трудової діяльності, конкурентоспроможність та розвиток підприємств, за допомогою процесу економічних, організаційних та соціально психологічних методів.

Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними особистісними якостями, які сформувалися під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення цілей підприємства.

Хороший результат підприємства залежить від використання живої праці, адже воно створене людиною для задоволення її власних потреб.

Дуже багато українських агрофірм досягли великого ступеня розвитку і тепер висококваліфіковані працівники стали їх головним капіталом. Ці працівники є особливими, замінити їх практично неможливо. Керівництво старається зробити максимально зручні умови для праці та будь яких інших потреб. Таким чином, особливу увагу сьогодні вимагає розробка нового підходу до управління персоналом в сільськогосподарському виробництві.

Американська, європейська та японська моделі відрізняються методами, мотивацією та впливом на персонал. В Україні не має певної моделі менеджменту персоналу. Керівникам вітчизняних підприємств необхідно переглянути наявну систему управління персоналом – удосконалити її або створити власну. Я вважаю, що краще розробити власну модель управління персоналом, враховуючи традиції, досвід, навички, а не запозичувати в інших країнах.

ТзОВ «Степ» - це аграрне підприємство, яке не завжди отримує високий прибуток, проте збитку немає. На підприємстві присутній високий коефіцієнт плинності персоналу у зв'язку з сезонними роботами. За основними фінансово-економічними показниками можна зробити висновок, що підприємство розвивається. Чистий дохід від реалізації продукції постійно зростає.

Кількісний та якісний склад працівників ТзОВ «Степ» за період 2017-2019рр. суттєво збільшився. Основну частку персоналу становлять особи 18-34 роки, переважно чоловіки. Високим є освітній рівень працівників. Матеріальна

мотивація праці персоналу ТзОВ «Степ» є стабільною.

Для покращення роботи працівників пропонується впровадження професійного навчання персоналу, від якого очікується збільшення прибутку порівняно з 2019 роком на 1234,2 тис. грн (або 119,3%). Норма рентабельності збільшиться на 5,8% (9,9%-4,1%) в порівнянні з 2019 роком. Отже, можна зробити висновок, що від впровадження нововведення підприємство буде розвиватися та отримувати більший прибуток.

Мотивування працівників є важливим для ТзОВ «Степ». Завдяки мотивації працівники краще проявляють свої здібності та знання, а це покращує роботу підприємства. Для стимулювання праці працівників ми запропонували дві пропозиції: удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників та зміни в кількісному складі працюючих. Ці дві пропозиції покращили б роботу підприємства, проте перша пропозиція принесла би підприємству більший прибуток, а отже кращі результати роботи персоналу.

Витрати на впровадження першої пропозиції більші ніж у другій пропозиції на 628,8 тис. грн. Дохід на впровадження першої пропозиції становить 28402,9 тис. грн, а другої 27315,2 тис. грн, їхня різниця становитиме 1087,7 тис. грн. Прибуток першої пропозиції буде більший ніж другої пропозиції на 458,9 тис. грн, а рентабельність відповідно на 1,6%. Тому впровадження удосконалення процесу управління персоналом за рахунок покращення системи мотивування працівників буде кращим варіантом для підприємства ТзОВ «Степ», ніж зміни в кількісному складі працюючих.

Не від'ємною частиною для підприємства має значення організаційної культури. Якщо працівники будуть розуміти її значення, а дії керівників будуть відповідати цінностям, тоді розвиток культури підприємства буде сприятливим.

При створенні посади заступника директора по персоналу очікується збільшення прибутку порівняно з 2019 роком на 950,1 тис. грн (або 91,8%). Норма рентабельності збільшиться на 3,6% (7,7%-4,1%) в порівнянні з минулим роком.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп К.: Знання-Прес, 2002.-742с.
2. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: [учеб. пособие для вузов] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2005. – 415 с.
3. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов / Н.П. Николенко. – М.: Страхование ревю, 2004. – 356 с.
4. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. - 2004.- №19.- С. 2-5.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: [учеб. пособие для вузов] / Н.Л. Гавкалова. – Харьков: Харк. нац. экон. ун-т, 2005. – 303 с.
6. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-46.
7. Травин В.В., Дятлов В.А., Основы кадрового менеджмента. – М: Дело 2007.-341с.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А.Грішнова. - К.: «Знання», КОО, 2012.- 180 с.
9. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие для экон. спец. вузов] / Н.П.Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Рой. – [2-е изд., стереотип]. – Минск, 2003. – 349 с.
- 10.Веснин В.Р. менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе- М.. Юристь, 1998.-732с. -М.:Юристь, 2002. – 732с.
- 11.Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. - 2016.- №8. – С. 14-19.
- 12.Базаров Т.Ю. Управление персоналом.- К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2017.-395с.
- 13.Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013. – С. 476-481.

- 14.Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.
- 15.Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2015.- № 16. – С. 43-46.
- 16.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).
- 17.Кочеткова А.И. Основы управления персоналом.-М.: ТЕСИС, 2004.-290с.
- 18.Управление персоналом предприятия: Учебное пособие Маслов Е.В/ Под ред. П.В. Шереметова. — М.: ИНФРА-М, МГАЭУИУ, Новосибирск, 2005-594.
- 19.Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – С. 37-44.
- 20.Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 32-34.
- 21.Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
- 22.Чернега І.І., Гаврилюк Л.А., Ковальчук А.І. «Сучасні тенденції розвитку систем оцінки та управління персоналом в сільськогосподарському виробництві».-2019.
- 23.Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
- 24.Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 742 с
- 25.Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
- 26.Статут підприємства ТзОВ «Степ».

- 27.Примак Т.О. Економіка підприємств: Навчальний посібник.-К.: КНЕУ, 2015.-365с.
- 28.Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/>
- 29.Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.
- 30.Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2018. – №1. – С.60–63.
- 31.Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. ОберКрие. – М. : Сирин, 2019. – 257 с.
- 32.Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2018. – № 8. – С. 124-129.
- 33.Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2015. – Х.: Магістр, 2015. – С. 137-140.
- 34.Кетько С.М., Пакулина С.А., Поминов А.В. Единство рефлексии, мотивации и адаптации в сознании личности: Коллективная монография. – М., 2015. – 231 с.
- 35.Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27
- 36.Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. - 2015.- №8.- С. 32-36.
- 37.Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2018. – 456 с.

38. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1. – С. 185-189.
39. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. – 162 с.
40. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2017. – 285 с.
41. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.