

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет права, публічного управління та адміністрування

Кафедра фундаментальних і приватно-правових дисциплін

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Актуальні проблеми менеджменту: національні і міжнародні  
стандарти»

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Виконав студент групи 1ММЮД

Ступеня вищої освіти магістр

Денної форми навчання

**Ткачука Олега Володимировича**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Самборська О.Ю.

Розширена шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Голова комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Члени комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	6
1.1. Сутність, мета і завдання управління персоналом .....	6
1.2. Основні етапи формування персоналу організації та забезпечення його ефективної мотивації .....	10
1.3. Методика дослідження проблем управління.....	14
РОЗДІЛ 2. ФАКТИЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ Україна» .....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна» .....	17
2.2. Оцінка показників ефективності використання персоналу підприємства .....	24
2.3. Аналіз використання методів матеріального стимулювання і нематеріальної мотивації персоналу в організації .....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	32
3.1. Удосконалення кадрової політики підприємства .....	32
3.2. Підвищення ефективності системи стимулювання праці .....	36
ВИСНОВКИ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43

## ВСТУП

За сучасних умов господарювання все більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує результативність основної повсякденної діяльності підприємств, що, у свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Управління персоналом – свідомо діяльність по забезпеченню позитивної і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосоване до всіх сфер зайнятості і спрямоване на досягнення ефективності і справедливості, що спонукує кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Тому однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості держав і України зокрема залишається проблема ефективного управління персоналом організації.

Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом вивчали С.Г. Дзюба, П.В. Журавель, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.В. Адамчук, Е.А. Уткін, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців. А питанням формування і функціонування системи управління персоналом зокрема присвячені роботи Н.Д. Лукьянченко, Л.В. Балабанової та О.В. Сардак, Л.Б. Пошелюжної, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук та інші [11, с.184].

# РОЗДІЛ 1

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність, мета і завдання управління персоналом

Задля ефективного досягнення цілей підприємства необхідна відповідна система управління, тобто певна сукупність органів і структурних підрозділів, що забезпечують прогнозування і координацію діяльності всіх ланок.

Як відомо, феномен операційного менеджменту зумовлений об'єктивною необхідністю, що впливає із суспільного характеру виробництва та інших видів діяльності людей (за винятком приватних підприємств). Адже будь-яка фірма є складною виробничо-економічною системою, що включає техніко-технологічну базу, функціонально-виробничу і соціальну структури, трудові і матеріальні ресурси, які перебувають у постійній взаємодії і динаміці [12, с.189].

Підприємство – не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, в якій найважливішим елементом є людина – творчо активна, зі своїми перевагами і недоліками. Особистісний потенціал людини, її ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку організації. У зв'язку з цим управління персоналом є універсальною задачею і основною функцією керівника.

У свою чергу, управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності». В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще

невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом Т.Г. Александрова [11, с.184-185].

Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом (рис. 1.1) [11, с.186]:



Рис. 1.1. Структура комплексної системи управління персоналом підприємства

Завданням управління персоналом організації є формування виробничого поведження співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Тому цілісність системи управління персоналом підприємства є важливою умовою її ефективного функціонування. Ефективне управління персоналом неможливе без активної і постійної участі вищого керівництва організацією у визначенні завдань управління персоналом, моделюванні поведження, створенні і впровадженні систем управління, оцінці їхньої ефективності [12, с.190].

Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціальноправова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру та набути нового досвіду і таке інше. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації [10].

Цілями управління персоналом є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових

умовах;

- підвищення ефективності виробництва та праці, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [12, с.190].

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоздатності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, відчуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо [10].

Отже, управління персоналом в системі операційного менеджменту – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні виконання окремих операцій. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом в операційному менеджменті.

## **1.2. Основні етапи формування персоналу організації та забезпечення його ефективної мотивації**

Діяльність будь-якого підприємстварозпочинається із формування персоналу, який в процесі роботи буде змінюватися, поповнюватися та оновлюватися відповідно до виробничо-господарських потреб організації.

Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація.

Планування – одна з головних функцій управління та важлива складова формування персоналу підприємства. Планування – процес складання планів. Планування персоналу підприємства (кадрове планування) – це встановлення оптимального, поточного та перспективного складу його працівників; елемент кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання організації [21].

На наш погляд, набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та створення зовнішнього резерву кадрів. Набір персоналу включає складання професійного портрета працівника, залучення персоналу, реєстрацію бажаючих взяти участь у відборі. Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаючим) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір.

Процес професійної адаптації достатньо складний як для нового працівника, так і для решти співробітників. Кожна людина – особистість зі своїми поглядами, переконаннями, цінностями, тому потрібно дотримуватись взаємної толерантності. Повинен пройти певний час, перш ніж колектив звикне до нового працівника і він стане повноцінним його членом. Якщо

організація зацікавлена в ефективній діяльності прийнятої особи, необхідно створити сприятливі умови для якомога швидшої адаптації. З цією метою можна призначити координатора – людину, яка буде допомагати й консультувати новачка у необхідних ситуаціях [21].

Для успішного формування та збереження персоналу підприємства у процесі їх трудової діяльності дуже важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації

Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків [3, с.11].

Правильно спланована і організована система мотивації дає змогу підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо значних матеріальних затрат з боку компанії. Адже при виконанні працівником своїх посадових обов'язків з повною самовіддачею, і коли його прагнення саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає. Як показує практика, відсутність мотивації — перший крок до занепаду підприємства, оскільки невдоволений працівник не виконує роботу якісно, погано ставиться до підприємства та поширює негативну інформацію про нього, внаслідок чого може погіршитися репутація та престиж підприємства [1, с.47].

Практичне втілення системи мотивації працівників обов'язково

відбувається завдяки використанню широкого кола методів стимулювання: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних, склад яких наведено на рис. 1.2 [2, с.99].



Рис.1.2. Класифікація методів мотивації праці на підприємствах

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бути

подоланий підхід до людини тільки як до індивідуума, зіставляти вигоди від зростання свого матеріального благополуччя з тяготами від більш інтенсивного і напруженої праці. Подібний підхід (на жаль, найбільш поширений) обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородами, можливостями «отоварювання» доходів. Моральні, творчі стимули до праці розглядаються як менш важливі, їм нерідко відводиться другорядна роль.

Дієва система мотивування працівників вітчизняних промислових підприємств повинна базуватися на таких принципах:

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу [3, с.12].

Мотивація відіграє дуже важливу роль у виробничому менеджменті, адже являє собою процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Відповідно не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах. Тому, я вважаю, що керівник повинен обирати ту форму мотивації праці, яка найкраще буде відповідати поставленій перед компанією стратегії управління людським капіталом, адже добре мотивований персонал є одним з

найважливіших факторів, що впливають на розвиток організації.

Ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, своєю чергою, неможливе без застосування системи мотивування праці. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

### **1.3. Методика дослідження**

Метод – спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя. Це також сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання. Різниця між методом та теорією має функціональний характер: формуючись як теоретичний результат попереднього дослідження, метод виступає як вихідний пункт та умова майбутніх досліджень [4].

У найбільш загальному розумінні метод – це шлях, спосіб досягнення поставленої мети і завдань дослідження. Він відповідає на запитання: як пізнавати.

Методика - сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи [4]. Методика дослідження – це система правил використання методів, прийомів та операцій.

У ході написання курсової роботи використовувалися такі методи дослідження, як індукція та дедукція, системний метод, спостереження,

порівняння, вимірювання, опитування, графічний метод тощо.

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним [4]. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Дедуктивною називають таку розумову конструкцію, в якій висновок щодо якогось елементу множини робиться на підставі знання загальних властивостей всієї множини. Змістом дедукції як методу пізнання є використання загальних наукових положень при дослідженні конкретних явищ.

Під індукцією розуміють умовивід від поодинокого до загального, коли на основі знання про частину предметів певного класу робиться висновок про клас у цілому. Однак можна розглядати індукцію в широкому смислі слова як метод пізнання, як сукупність пізнавальних операцій від часткових положень до загальних. Отже, різниця між індукцією і дедукцією виявляється передусім у прямо протилежній спрямованості ходу думки [15].

Спостереження – систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта. Це найелементарніший метод, який є, як правило, складовою інших емпіричних методів. Спостереження, як метод пізнання, дає змогу отримати первинну інформацію про об'єкт дослідження у вигляді сукупності емпіричних тверджень.

Порівняння – один із найпоширеніших методів пізнання. Це процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам.

Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. Цінність цієї процедури полягає в тому, що вона дає точні, кількісно визначені відомості про об'єкт. При вимірюванні необхідні такі основні елементи: об'єкт вимірювання, еталони,

вимірювальні прилади, методи вимірювання [15].

Опитування дає змогу отримати як фактичну інформацію, так і оцінні дані, проводиться в усній або письмовій формі. При створенні анкети або плану інтерв'ю важливо сформулювати запитання так, щоб вони відповідали поставленій меті. Анкета може включати декілька блоків питань, пов'язаних не лише з рівнем періодичності використання тих чи інших засобів, а й оцінкою об'єкта дослідження.

Важливим методом наукового аналізу статистичного матеріалу виступають графічні зображення. Графік - це форма наочного подання статистичних даних про соціально-економічні явища і процеси через геометричні образи, малюнки або схематичні географічні карти та пояснення до них [4].

Таким чином, у ході здійснення наукового дослідження використовується безліч методів, використання яких у сукупності дає змогу провести аналіз заданої теми дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### ФАКТИЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Спільне підприємство «Лука» у формі ТОВ розпочало господарську діяльність у березні 2001 року. Є виробником сільськогосподарської продукції. Основний вид діяльності - вирощування плодів і ягід (суниця, малини, вишні, яблук) за інтенсивними сучасними технологіями, додатковий - вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, жито, ріпак), а також допоміжний вид діяльності – бджільництво запилювального характеру. Платники фіксованого сільськогосподарського податку. Під багаторічні насадження та рілля задіяно 450 га землі, яка орендується у власників земельних часток (паїв). Підприємство здійснює значні капіталовкладення в поліпшення земель шляхом внесення мінеральних та органічних добрив, засобів захисту рослин, проведення агрогідротехнічних робіт. З червня 2006 року підприємство змінило назву і стало називатись ТОВ «АГРАНА ФРУТ Україна». Це пов'язано з тим, що одним із засновників підприємства є відомий у Європі сільськогосподарський концерн «АГРАНА». Тому всі підприємства даного концерну мають у своїй назві бренд «АгрANA» [20].

Готова продукція – суниця, малина, вишня – в основному постачається на переробне підприємство, де з неї виготовляються фруктові концентрати та пюре, які потім використовуються для виробництва йогуртів, як натуральні наповнювачі та добавки.

Яблука в основному експортуються в Росію, Польщу.

Невелика частина плодів та ягід реалізується на вітчизняному свіжому ринку.

Підприємство щорічно укладає контракти з засновниками та іншими

іноземними фірмами на постачання основних засобів, запчастин та посадкового матеріалу, які завозяться в імпортному режимі.

Підприємство має необхідні промислові та складські приміщення сільськогосподарського призначення, в тому числі холодильник 4-хкамерний ємкістю 1200 тн, фруктосховище ємкістю 1000 тонн, вагову.

ТОВ «Агрона Фрут Лука» здійснює свою діяльність шляхом проведення будь-яких операцій, за винятком заборонених законодавством, зокрема шляхом:

а) здійснення науково-дослідної та впроваджувальної діяльності, виробництва продукції і надання послуг на замовлення юридичних осіб і громадян на підставі укладених договорів або в ініціативному порядку з їх реалізацією на умовах згідно з домовленістю сторін;

б) продажу, обміну, здачі в оренду, позики, позички юридичним або фізичним особам належних їм фондів, сировини, готової продукції, фінансових ресурсів та майна на умовах, згідно з домовленістю;

в) поставки продукції, виконання робіт, надання послуг, в тому числі у кредит, надання фінансової або іншої допомоги згідно з домовленістю сторін;

г) участі у діяльності інших юридичних осіб;

д) ведення у встановленому порядку зовнішньоекономічної діяльності, створення господарських формувань з іноземними юридичними та фізичними особами [20].

Підприємство самостійно планує свою діяльність, виходячи з попиту на роботи, послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку Підприємства, підвищення особистого прибутку працівників.

ТОВ «Агрона Фрут Лука» складається з підрозділів, які умовно можна поділити на ті, які займаються виробничою та управлінською діяльністю. Особливістю організаційної структури товариства є те, що у період збирання врожаю агрономічна служба починає підпорядковувати десятки рільничих бригад, які безпосередньо займаються збором врожаю, їх праця є ручною, що

спричинено особливостями плодоовочевої галузі сільського господарства.

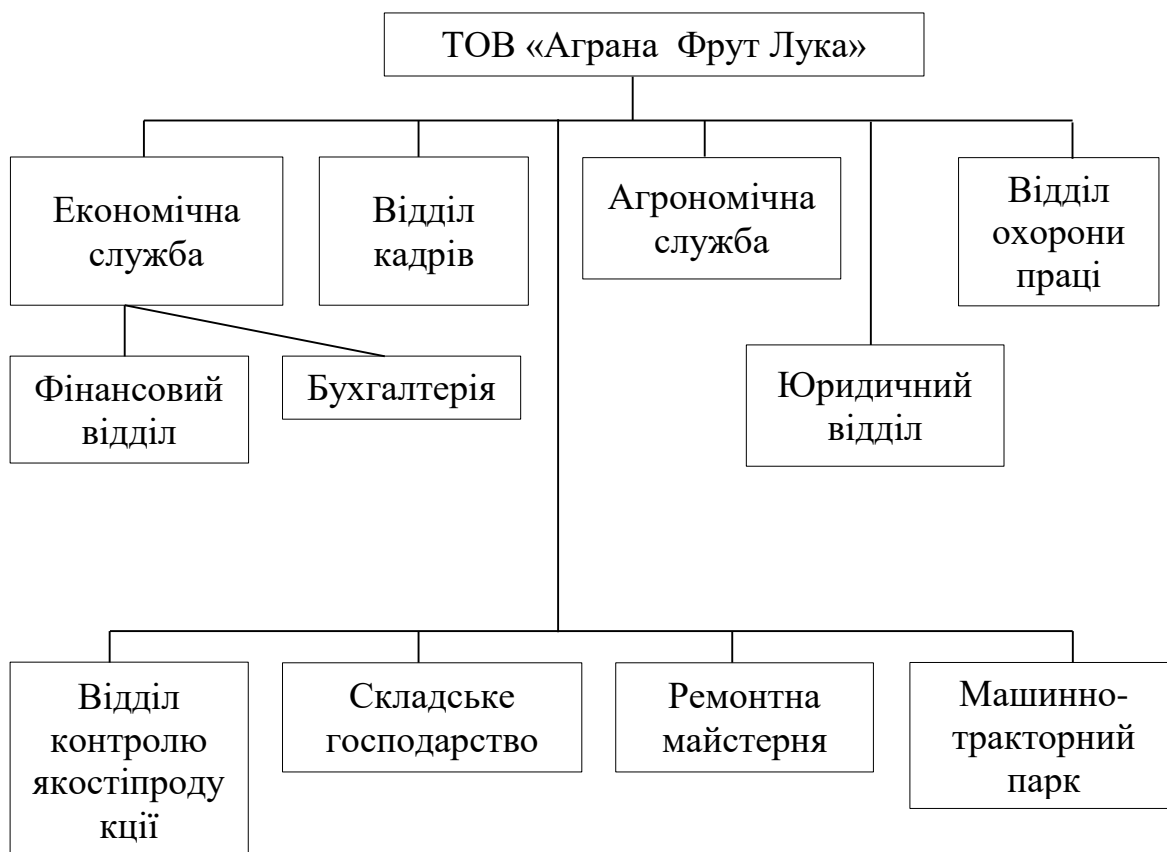


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Лука»

У ТОВ «Агрона Фрут Лука» лінійна управлінська структура, що свідчить про чітку підпорядкованість підрозділів та, відповідно, управлінців. Директор підприємства звітує перед зборами засновників за річними результатами роботи, при цьому ревізійна комісія проводить щоквартальні аудити фінансової та виробничої діяльності товариства. Найбільш нестабільним є агрономічна служба, оскільки на період збору врожаю вона контролює роботу безлічі рілних бригад, які формуються щорічно, при цьому їх бригадири також не є основними працівниками підприємства, а наймаються на сезонні основи.

На рисунку 2.2. зобразимо схематично управлінську структуру досліджуваного підприємства

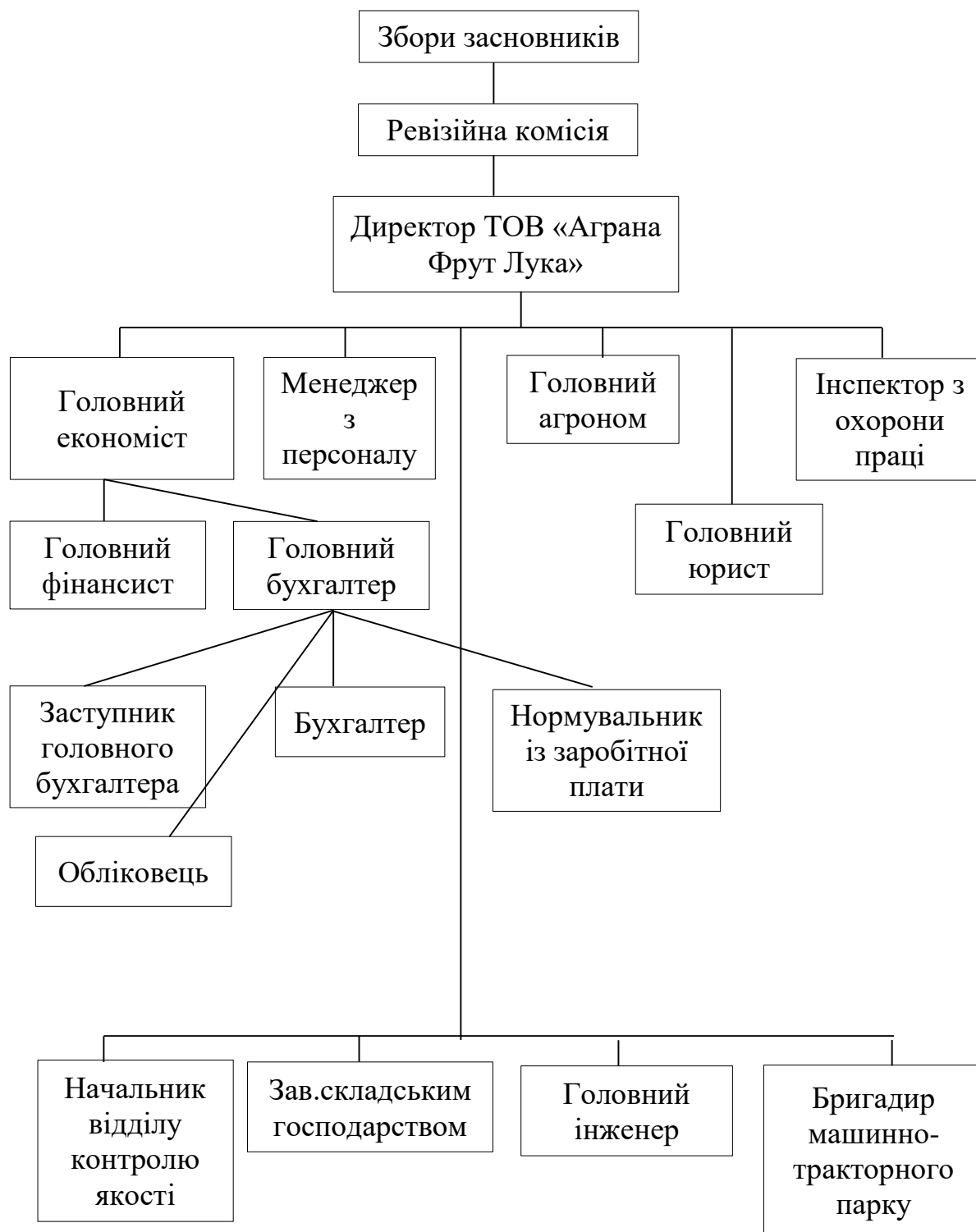


Рис.2.2. Управлінська структура ТОВ «Агрона Фрут Лука»

У таблиці 2.1 розглянемо показники, на основі яких можна провести аналіз та оцінку розмірів та загальної економічної діяльності досліджуваного товариства протягом останніх трьох років. Таблиця побудована на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1

## Загальні економічні показники ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Роки			Відхилення 2020 до 2018р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
	Загальна площа сільськогосподарських угідь, га	900,5	900,5	900,5	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	52	52	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	2675	2814	3724	1049	139,2
Сукупні активи підприємства, тис. грн.	21605,35	19114,35	18114,35	-3491	83,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	7923,8	8798	14020,6	6096,8	176,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6467,5	7816,1	8580,9	2113,4	132,7
Валовий прибуток, тис. грн.	1456,3	981,9	5439,7	3983,4	373,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1850	-2679,4	2587	737	139,8

ТОВ «Агрона Фрут Лука» у своїй господарській діяльності використовує близько 900 га сільськогосподарських угідь, які зайняті під вирощуванням ягід, пшениці та плодовими деревами. Специфіка діяльності підприємства передбачає, що середньооблікова чисельність основного персоналу залишається незмінною, але на період висадки рослин та збору врожаю (полуниці, малини, яблук, вишень тощо) відбувається залучення великої кількості сезонних працівників, чисельність яких може сягати до 3 тисяч осіб. На кінець 2020 року товариство отримало чистий прибуток у розмірі 2587 тис. грн, що майже на 140 % більше аналогічного показника 2018 року.

Основу діяльності будь-якого підприємства складає капітал, завдяки якому і відбувається його створення та функціонування. Капітал втілює в собі ту частину активів підприємства, яку без будь-яких умов та обмежень можна визнати власністю підприємства. При цьому весь капітал можна розподілити на власний та залучений, співвідношення яких може постійно змінюватися під впливом фінансового стану підприємства. Розглянемо у таблиці 2.2 склад та структуру капіталу ТОВ «Агрона Фрут Лука».

Таблиця 2.2

## Склад і структура капіталу ТОВ «АгрANA Фрут Лука»

Види капіталу	2018р.		2019р.		2020 р.		Відхилення, (+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал, всього	5782,6	32,2	3445	16	4872,7	25,6	-909,9	93,4
в т.ч.: статутний капітал	10671	59,4	8390,5	39,1	9973,9	52,4	-697,1	93
Залучений капітал,	12185,2	67,8	18039,4	84	14173,4	74,4	1988,2	106,6
в т.ч.: довгостроковий	11734,4	65,3	16090,7	74,9	13776,6	72,3	2042,2	107
короткостроковий	450,8	2,5	1948,75	9,1	396,85	2,1	-53,95	99,6
Всього	17967,8	100	21484,4	100	19046,1	100	1078,3	-

Оснoву капіталу досліджуванoгo товариства складає довгoстрoковий залучений капітал, часткa якогo постійно коливається в межах 65-75 % відносно власного капіталу. Розмір статутного капіталу у підприємстві скорочується за рахунок непокритих збитків.

Розглянемо у таблиці 2.3 забезпеченість ТОВ «АгрANA Фрут Лука» основними активами та ефективність їх використання.

Таблиця 2.3

## Забезпеченість ТОВ «АгрANA Фрут Лука» засобами та ефективність їх використання

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	(+/-)	%
Вартість засобів підприємства, тис. грн.	19743,5	16921	13792,4	-5951,1	69,8
з них: основні засоби	12212	12415,5	9242,85	-2969,15	75,7
оборотні активи	7531,5	4505,5	4549,55	-2981,95	60,4
Знос основних засобів, тис. грн.	4037,5	6472,2	7381,9	3344,4	182,8
Фондозабезпеченість (на 1 га), тис. грн.	13,6	13,8	10,3	-3,3	75,7
Фондоозброєність праці, тис. грн.	234,8	238,8	177,7	-57,1	75,7
Фондовіддача, грн.	0,1	0,08	0,6	0,5	600
Фондомісткість, грн.	0,1	12,6	1,7	1,6	1700
Рентабельність засобів підприємства, %	9,3	-15,8	18,8	9,5	x

З форми 1 фінансової звітності видно, що середньорічна вартість основних та оборотних засобів підприємства у 2020 році значно зменшилася відносно 2018 року за рахунок продажу невикористовуваної техніки та холодильного обладнання, оскільки відбулася зміна технології зберігання та транспортування готової продукції. При цьому фондвідача основних засобів підвищилася у шість разів. Рентабельність засобів підприємства постійно змінюється під впливом розміру чистого прибутку.

Основним показником діяльності виробничого підприємства є розрахунок економічної ефективності його виробничої діяльності. Під економічною ефективністю виробництва розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. Чим вище результат при тих самих витратах, тим швидше він зростає в розрахунку на одиницю витрат суспільно необхідної праці, та чим менше витрат на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва [4]. Розрахуємо економічну ефективність ТОВ «Агрона Фрут Лука» і відобразимо її у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Економічна ефективність виробництва ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Роки			Відхилення 2020 до 2018р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Вироблено товарної продукції (чистого доходу) в розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	879,9	977	1557	677,1	76,9
1 грн. виробничих затрат, грн.	1,22	1,13	1,63	0,41	33,6
1 працівника, грн.	152380,8	169192,3	269626,9	117246,1	76,9
Отримано валового прибутку в розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	161,7	109	604,1	442,4	273,6
1 грн. виробничих затрат, грн.	0,23	0,13	0,63	0,4	173,9
1 працівника, грн.	28005,8	18882,7	104609,6	76603,8	273,5
Рівень рентабельності (на основі валового прибутку), %	22,5	12,6	63,4	40,9	x
Норма прибутку, %	7,4	5,8	39,4	32	x

Загальний рівень рентабельності ТОВ «Агрона Фрут Лука» у 2020 році

сягнув 63,4 %, що майже втричі більше аналогічного показника 2018 року, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробничої діяльності підприємства. У господарстві спостерігається поступове нарощення потужності та підвищення обсягів реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В розрахунку на основного штатного працівника обсяг валового прибутку у звітному році зростає на 273.5 % відносно 2018 року.

У ТОВ «Агрона Фрут Лука» кожного року відбувається оновлення технічного парку, будівництво або ремонту приміщень. Окрім започаткування органічного садівництва, на підприємстві планують розширювати площі під вишню, за планами – до 110 га, а також досаджувати 40 га нових сортів суниці. А щодо впровадження новітніх технологій, ефективної роботи над якістю та відкриття нових ринків збуту – це постійний процес, який є ключовим фактором розвитку «Агрона Фрут Лука».

## **2.2. Оцінка показників ефективності використання персоналу підприємства**

Аналіз трудових показників на підприємстві є одним із засобів удосконалення практики планування і керівництва у сфері праці. Він припускає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному зв'язку і взаємозалежності від зміни рівня і динаміки всіх інших. Аналізу господарської діяльності належить важлива роль в удосконаленні організації оплати праці, забезпеченні її прямої залежності від кількості і якості, кінцевих виробничих результатів. У процесі аналізу виявляються резерви підвищення ефективності та вдосконалення оплати праці, введення прогресивних форм матеріального стимулювання, забезпечується систематичний контроль за мірою праці і споживання.

Розглянемо у таблиці 2.5 якісну структуру штатного персоналу ТОВ «Агрона Фрут Лука» у звітному 2020 році.

Таблиця 2.5.

## Якісна структура персоналу ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Чисельність працівників на кінець 2020 року	Питома вага, %
Групи працівників по віку, років		
до 20	4	7,7
від 20 до 30	20	38,5
від 30 до 40	15	28,8
від 40 до 50	11	21,2
від 50 до 60	2	3,8
Всього	52	100,0
Групи працівників по статі, чол.		
чоловіки	36	69,3
жінки	16	30,7
Всього	52	100,0
Групи працівників за освітою, чол.		
незакінчена середня	-	-
середня, середня спеціалізована	15	28,9
вища	37	71,1
Всього	52	100,0
За стажем роботи, років.		
до 5	7	13,5
від 5 до 10	15	28,8
від 10 до 15	30	57,7
Всього	52	100,0

Середньооблікова чисельність персоналу товариства складає 52 особи, 70% яких є чоловіки. Більшість працівників підприємства є молодими і працює тут із самого заснування, тобто 30 осіб має стаж роботи в межах від 10 до 15 років. Понад 70 % штатного персоналу має вищу сільськогосподарську, економічну або технічну освіту, що свідчить про високий освітній рівень кадрів господарства.

Праця є найважливішим фактором будь-якого виробництва, в тому числі і сільськогосподарського. Здатність конкретної праці виробляти певну кількість матеріальних благ за одиницю робочого часу є її продуктивністю, що визначає ефективність праці [14, с.155].

Продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу в організації, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за

різноманітних умов і можливостей.

Зростання продуктивності праці обумовлює зниження витрат та отримання прибутку, необхідного для розвитку виробництва. Разом з цим воно є основою підвищення реальної заробітної плати працівників; тільки за цієї умови доходи можуть зростати без збільшення витрат на одиницю (гривню) продукції. Високий рівень реальної заробітної плати, можливість забезпечити працівникам додаткові соціальні пільги і виплати з прибутку робить підприємство більш конкурентоспроможним: воно має змогу наняти й утримати кваліфіковані кадри, які сприятимуть подальшому розвитку фірми [9, с.96].

Розглянемо у таблиці 2.6 продуктивність праці трудових ресурсів досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6

Продуктивність, оплата праці та ступінь залучення трудових ресурсів  
ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)
	2018	2019	2020	
Продуктивність праці (одержано чистого доходу від реалізації) в розрахунку на: 1 середньорічного постійного працівника, тис.грн.	152,4	169,2	269,6	117,2
1 люд.-год., грн.	70,03	78,3	126,23	56,2
Середньомісячна оплата праці, грн.	3024	3365	3450	426
-працівників рослинництва	3400	3800	4250	850
-управлінських працівників	2968	3930	4514	1546
Кількість днів відпрацьованих одним працівником, днів	260	263	262	2
Показник трудової активності	1,1	1,12	1,11	0,01

Продуктивність праці персоналу товариства постійно зростає, що відбувається внаслідок вдосконалення технології вирощування основних культур, покращенням технічного і матеріального забезпечення працівників. В середньому на 1 постійного працівника в рік підприємство отримало у 2020 році близько 270 тис. грн чистого доходу. Показник трудової активності працівників майже не змінюється, що свідчить про стабільний графік праці і

відстуність понаднормових змін.

За умов розвитку ринкової економіки максимальний об'єм виробництва за мінімальних затрат праці і часу не можна вважати бажаним результатом діяльності організації. Необхідно враховувати конкурентоспроможність продукції на ринку, її якість, новизну, швидкість та повноту реалізації продукції, від чого залежить зростання доходу, прибутку, яке повинне бути швидшим, ніж зростання сукупних витрат на ресурси праці.

### **2.3. Аналіз використання методів матеріального стимулювання і нематеріальної мотивації персоналу в організації**

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, викликати в них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [18, с. 97].

Головними мотивуючими факторами і нині залишаються рівень заробітної плати та можливість кар'єрного зростання. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність

збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [18, с. 99].

Значною для формування системи матеріального стимулювання є думка працівників про заробітну плату. Аналіз основних мотивів до праці передбачає врахування наступних факторів:

- витрати праці - результати;
- результати - винагорода й задоволеність винагородою

Розглянемо відношення працівників до заробітної плати, як винагороди (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ставлення працівників ТОВ «Агрона Фрут Лука» до заробітної плати, як винагороди, %

Питання	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи задовольняє Вас розмір виробленням плати, що Ви одержуєте за свою роботу?	8,9	32,45	30	24,4	4,3
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати рівню Вашої професійної компетентності?	4,7	31	26,8	13,6	23,9
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати ступеня Вашої віддачі на роботі?	4,7	29,1	31	18,3	16,9
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати ступеню Вашої відповідальності?	10,8	31,9	21,6	13,6	22,1

Потреби людей відрізняються, і конкретна винагорода, передбачувана у відповідь на досягнуті результати, оцінюється суб'єктивно. Так, 8,9% працівників ТОВ «Агрона Фрут Лука» задоволені розміром заробітної плати, одержуваної як винагороду за працю; 24,4% - не задоволені розмірами заробітної плати. Рівень заробітної плати не відповідає професійній компетентності, на думку 13,6% працівників; відповідність заробітної плати й професійної компетентності відзначили 4,7% працівників. Співвідношення заробітної плати й ступеня відповідальності оцінюють позитивно (10,8%) опитаних; 21,6% опитаних дають негативну оцінку; для інших - важко оцінити вищевказане співвідношення.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень[18, с.100].

Директор ТОВ «Агрона Фрут Лука» використовує різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати є ще грошові виплати (премії) за результатами роботи та спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

У ході написання курсової роботи нами також було проведене дослідження значущості різних стимулів для працівників ТОВ «Агрона Фрут Лука». Результати відобразимо з допомогою графіка (рисунок 2.3).

Порівнюючи матеріальне і нематеріальне стимулювання у ТОВ «Агрона Фрут Лука» слід звернути увагу на те, що отримання грошової винагороди сучасними працівниками розглядається як право, а нематеріальне – сприймається як дар. Регулярні премії та інші винагороди працівники згодом починають вважати частиною своєї основної оплати, гарантованим заробітком і, відповідно тим, на що вони мають право. Повна або часткова відміна премій буде сприйматися, як покарання з усіма витікаючими з цього демотивуючими наслідками.



Рис. 2.3. Ефективність різних мотиваторів для працівників ТОВ «Аграна Фрут Лука»

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу у ТОВ «Аграна Фрут Лука», насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

З метою підвищення ефективності мотиваційних заходів необхідно дотримуватись певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги

у працівників, надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва, підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчуття себе переможцями.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства, принципово важливо щоб працівник повністю усвідомлював, що збільшення прибутку підприємства знаходиться в прямій залежності з його інтересами. Додатковий прибуток підприємства повинен послужити засобом винагороди персоналу. Якщо вища мета підприємства - збільшення прибутку не досягнута, то цілі всіх співробітників, в основному, і кожного співробітника, зокрема, можна вважати не досягнутими. У цьому і полягає один з найважливіших принципів побудови мотиваційної системи персоналу - баланс інтересів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення кадрової політики підприємства

Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації - її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом по відношенню людських ресурсів.

Призначення кадрової політики - своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку [19, с.100].

Кадрова політика є сукупністю норм і правил, мети та представлень, які визначають сутність і напрямки взаємодії з працівниками. Через неї здійснюється втілення завдань управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона забезпечує відповідність трудових кадрів виробничим потребам і є важливим компонентом кадрової стратегії, яка формується у близькому взаємозв'язку зі стратегією підприємства [13, с.8].

Кадрова політика підприємства включає такі складові елементи:

- політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих та безпечних умов праці, можливостей для кадрового зростання працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою;
- політика навчання – це формування відповідної бази навчання, щоб

працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим отримати можливість професійного зростання;

- політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж в інших підприємствах за аналогічну роботу, що одночасно враховує здібності, досвід, відповідальність працівників;

- політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших роботодавців; створення привабливих соціальних умов персоналу;

- політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів [13, с.11].

Особливою рисою кадрової політики аграрних підприємств є вплив стереотипів управління персоналом, які сформувалися в минулі періоди. Досить часто підприємства віддають перевагу використанню традиційних методів керування, в основі яких – підпорядкування працівників волі роботодавців. Сьогодні такий підхід не забезпечує належної результативності виробництва. Його ефективність може бути забезпечена лише за умови оптимального поєднання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Серед усіх чотирьох видів найбільш цінним і, як правило, найдорожчим джерелом, від якого значно залежить зростання і конкурентоспроможність підприємства, є трудові ресурси. Тому необхідним напрямом в управлінні кадрами є їх результативне залучення до праці, враховуючи те, що людину можна примусити до роботи, але при цьому неможливо примусити працювати з бажанням. В обставинах потужного зовнішнього тиску людина втрачає творчий подих, потребу у самовираженні, показових здобутках, зникає мотивація до трудової активності, що призводить до погіршення показників підприємства в цілому. Отже, у процесі досягнення цілей організації обов'язково слід враховувати не лише інтереси роботодавців, а й вимоги працівників [13, с.10].

Кадрова політика у сфері зайнятості ТОВ «Агрона Фрут Лука» реалізується на високому рівні, оскільки постійно проводиться аналіз

робочих місць, удосконалюються методи найму та способи відбору (методи вільного підбору, відповідності формальним критеріям та система оцінки «по заслугах»), у працівників є можливість кадрового зростання за результатами роботи, відпустки надаються переважно з урахуванням особистих побажань.

Кадрова політика має збільшувати можливості підприємства ТОВ «Агрона Фрут Лука», реагувати на динамічні зміни ринку технологій та інновацій у найближчому майбутньому. Її головними властивостями є такі: зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; суттєва роль кадрів; система взаємопов'язаних функцій і підходів у роботі з персоналом. Кадрова політика є важливим компонентом управлінської активності та виробничої політики підприємства. Її ціллю є створення об'єднаного, відповідального, досвідченого та високопродуктивного персоналу.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням працівників ТОВ «Агрона Фрут Лука», наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Актуальні проблеми кадрової політики ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Перелік важливих проблем кадрової політики	Питома вага, %
Недостатньо розроблений механізм стимулювання працівників (як матеріального, так і морального)	20
Низький рівень забезпечення зростання трудових кадрів (кваліфікації, навчання; суб'єктивне призначення на посаду)	16
Нестача резервних кадрів	15
Дефіцит кваліфікованих кадрів	13
Недосконалість системи підбору та найму працівників, відсутність визначених стандартів під час відбору	10
Відсутність інформації в колективі щодо напрямів кадрової політики підприємства	8
Відсутність налагоджених відносин між управлінцями та персоналом	7
Брак конкретних вимог стосовно кандидатів на керівні посади, нечітка визначеність відповідних компетенцій	6
Слабка атестаційна система (відсутність об'єктивних критеріїв, суб'єктивність)	5

За результатами опитування працівників ТОВ «Агрона Фрут Лука», головною проблемою кадрової політики підприємства, що досліджується, є недосконалість системи розвитку персоналу. Одна з основних причин зазначеного – відсутність дієвого механізму підготовки кадрів, який вимагає

постійного виділення коштів на навчання персоналу. У сучасних вітчизняних умовах керівництво підприємства оцінює дані витрати, як занадто ризиковані, оскільки працівник з високим рівнем кваліфікації стає надзвичайно привабливим для інших працедавців в умовах дефіциту кадрів робочих спеціальностей. Якщо інший роботодавець запропонує такому спеціалісту кращі умови, і він на них погодиться, то підприємство втратить вкладені в його розвиток кошти. Саме тому в ситуації обмежених фінансових можливостей витрачання ресурсів на підвищення кваліфікації працівників є ризиковим для підприємства. З метою вирішення даної проблеми керівництво намагається залучити до роботи окремих кваліфікованих спеціалістів, в тому числі, за договорами цивільно-правової відповідальності.

На основі проведеного дослідження перерахуємо основні пропозиції для удосконалення кадрової політики ТОВ «Агрона Фрут Лука»:

1. При підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна складатися з: планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах; оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки; підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці.

2. В основі завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати: виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду; підготовку осіб, які зараховані у резерв керівників, для керівних посад; забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників; створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами.

3. Розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах.

4. Виділяти кошти на навчання та перекваліфікацію кадрів.

5. Розробити індивідуальні графіки планування робочого дня (тижня).

6. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси.

7. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

Таким чином, кадрова політика - це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Дана політика повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні. Запропонована в даній статті методика вибору кращої кадрової політики, дозволить підприємствам успішно функціонувати в умовах постійного конкурентного середовища.

### **3.2. Підвищення ефективності системи стимулювання праці**

Сучасний етап економічних реформ в Україні характеризується тим, що підприємства працюють в умовах зростаючих вимог різних суспільних груп. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення ефективної системи стимулювання працівників підприємств.

Системи мотивації і стимулювання працівників, що використовуються на підприємствах України, переважно негнучкі і не володіють достатнім мотиваційним ефектом, а також недостатньо стимулюють до підвищення продуктивності праці, оскільки були розроблені в період швидкого зростання обсягів виробництва і низького рівня конкуренції.

Стимулювання праці – це, перш за все, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе в собі і

нематеріальне навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і як працівника одночасно [16, с.135].

Стимулювання праці необхідно розглядати як систему економічних форм і методів спонукання людей до включення в робочий процес. Цілі стимулювання – збільшення трудової активності персоналу підприємств та організацій, підвищення зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів.

Формування ефективної системи стимулювання працівників за трудову діяльність передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагородження персоналу, які включають заробітну плату, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників вільним графіком роботи, соціальні пільги [6].

Суттєвими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низький рівень оплати праці, зміна стандартів і норм, згідно з вимогами європейського законодавства, необхідність формування нових методів економічного стимулювання зайнятих ринку праці.

В сучасних умовах будь-яке підприємство може вибрати оптимальну для нього модель стимулювання персоналу. Це може бути вже існуюча чи самостійна розроблена модель матеріального стимулювання та моральної мотивації працівників, в залежності від своїх можливостей.

Досліджуючи проблеми стимулювання персоналу на ТОВ «Агрона Фрут Лука», ми виявили необхідність впровадження модернізованої системи стимулювання працівників.

У кожній віковій категорії працівників свої погляди на життя, свій життєвий досвід. Тому, в сучасних умовах, треба змінювати мотиваційну поведінку залежно від віку працівника. Це питання особливо актуальне для ТОВ «Агрона Фрут Лука», адже серед працівників є представники всіх можливих вікових та освітньо-кваліфікаційних груп.

Керівництву ТОВ «Агрона Фрут Лука» потрібно звертати особливу

увагу на зарплатню працівників. Саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини. Звідси висновок: що вищий її рівень, то більше задоволений персонал, отже, більш надійний, вірний та ефективний. Заробітна плата має найбільше значення для молодих працівників. Для людей середнього віку вона також важлива, але не настільки, як для молоді. Для категорії працівників старшого віку розмір зарплатні має найменше значення. Це можна пояснити тим, що з віком значення матеріальних потреб зменшується, тоді як моральних, навпаки, зростає. Тобто зі збільшенням віку зростає значення таких чинників, як ставлення керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі. Люди більше цінують спокій, доброзичливість та стабільність. З віком зростає нетерпимість до проявів нахабства, організаційних змін тощо

Серед методів мотивації, які не потребують матеріальних витрат і можуть бути використанні з метою вдосконалення системи стимулювання праці у ТОВ «Агрона Фрут лука»:

1. Управління діловою кар'єрою. Планування кар'єри необхідно розглядати як розробку офіційної програми просування персоналу по службі, яка визначає перспективу його зростання, при певних умовах, допомагає кожному працівнику розкрити свої здібності і застосовувати їх для блага підприємства.

2. Комплексна оцінка працівників. Головна ідея цієї оцінки – кількісне вираження за допомогою балів істотних характеристик працівників і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівники кількісної оцінки підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень та ділові якості, які створюють необхідні умови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

3. Оцінка ставлення персоналу до підприємства. Кожен працівник має свої потреби, а індивідуальний підхід досить трудомісткий. Для мотивації працівників можна поділити на певні групи. Критерієм для розподілу може стати ставлення працівників до підприємства. Для здійснення такої оцінки

проводиться непомітне спостереження керівників за своїми підлеглими. За результатами спостереження заповнюється анкета, в якій за бальною системою оцінюється ставлення працівника до підприємства. Сумарна кількість балів дозволяє віднести конкретного працівника до конкретної групи. Такий спосіб мотивації дозволяє уникнути індивідуального підходу і по можливості оцінити старання кожного [7, с.68-69].

Також для вдосконалення системи стимулювання праці у ТОВ «Агрона Фрут Лука» можна запропонувати такі заходи нематеріальної мотивації:

- оплата транспортних витрат;
- організація харчування на фірмі;
- безвідсотковий кредит на придбання великої техніки або ремонт;
- бонуси за стаж роботи;
- бонуси за швидке виконання поставленого завдання;
- виділення коштів на освіту, навчання;
- гнучкі соціальні виплати (право самостійно вибирати пільги і послуги);
- додаткові відпустки понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством;
- медичне страхування; пенсійне (крім державного);
- можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника;
- можливість літнього відпочинку для дітей (літні табори);
- оплата оздоровчих заходів;
- організація семінарів та тренінгів; – подарунки;
- поліпшення умов та охорони праці;
- похвала від керівника;
- страхування життя;
- розміщення у цехах листів-подяк від клієнтів;
- надання пріоритетності формування робочих графіків найкращим працівникам;
- привітання працівників з днем народження.

Виконуючи свою професійну діяльність, кожен працівник взаємодіє з іншими працівниками, відповідно до особистісних цінностей та своєї психологічної природи. Культуру в організації визнано одним із головних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею.

Отже, запропоновано систему заходів для покращення стимулювання персоналу, оскільки використовувані методи не удосконалювались згідно з вимогами ринку праці. Запропоновані методи не потребують значних матеріальних затрат з боку підприємства. Проте комплекс із матеріальними стимулами та корпоративною культурою дає змогу посилити мотиваційні ефекти та підвищити ефективність підприємства лише за рахунок людського фактора.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання роль людини у виробництві набула особливої актуальності, оскільки працівник є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Тому, особливо гостро постає питання ефективного управління персоналом на всіх стадіях діяльності підприємства.

Управління персоналом в системі операційного менеджменту – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні виконання окремих операцій. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом в операційному менеджменті.

ТОВ «Агрона Фрут Лука» -садівниче підприємство у Вінницькому регіоні України. На орендованій землі в 900 га вирощується полуниця, малина, вишня і яблука. Одним з головних стратегічних напрямків стабілізації та прискорення розвитку ТОВ «Агрона Фрут Лука» є активізація залучення інвестиційних ресурсів, оскільки від їх масштабів та спрямування залежить ефективність функціонування.

У 2019 році отримало збиток у розмірі близько 2679 тис.грн., що негативно, відповідно, позначилося на загальному рівня рентабельності підприємства, дана криза виникла за рахунок виникнення непередбачуваних операційних витрат, які у «Звіті про фінансові результати» обліковуються під статтю «Інші операційні витрати». Якщо вже аналізувати звітний 2020 рік, то тут ситуація значно покращилася, тобто прибутковість підприємства склала 30,1 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання продуктивності праці в розрахунку і на одного працівника, і на

одну людину-годину, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та підвищенням цін на готову продукцію, що реалізується.

Директор ТОВ «Агрона Фрут Лука» використовує різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати є ще грошові виплати (премії) за результатами роботи та спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу у досліджуваному товаристві, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади

Основними шляхами підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи стимулювання ТОВ «Агрона Фрут Лука» є: підвищення розміру заробітної плати всім співробітникам господарства; забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманою винагородою; поліпшення соціально-побутових умов та умов праці; посилення зв'язку заробітної плати з результатами праці; залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання; надання підлеглим роботи, що вимагає від них повної віддачі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / Технологический аудит и резервы производства. 2014. №3\3(17) С.46-50.
2. Вареник О.Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. №4. С.98-102.
3. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13833/1/3\\_10-15\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menegment.pdf)
4. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. С. 211–216
6. Драч О.І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?..](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?..)
7. Захарова А.А., Долгальова О.В. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / Збірник наукових праць ДонНАБА. 2020. Випуск №4. Том 2. С.66-71.
8. Кепко В.М. Удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях / Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №4(28). С.202-206.
9. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах / Культура народів Причорномор'я. 2010. № 177. С. 93-97.
10. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>

11. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / Економіка і регіон. 2012. №3(34). С.184-188.
12. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту / Економіка і регіон. 2012. №3(34). С.189-193.
13. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Н.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах / Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №1. С.7-20
14. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
15. Методи наукової роботи [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/u\\_nurse/lectures\\_stud/](http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/u_nurse/lectures_stud/)
16. Павлюк В.А. Особливості стимулювання праці на підприємствах України / Управління розвитком. 2014. №1(164). С.134-136.
17. Петрович Й. М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом / Актуальні проблеми економіки. – 2010. № 4 (106). С. 127–132.
18. Погорєлова Т.О., Юрченко В.А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин / Вісник НТУ «ХП». – 2015. - №26(1135). С.96-102.
19. Самофалова М.О., Костюк Т.С. Особливості кадрової політики на підприємстві. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/.../1618>
20. ТОВ «Аграна Фрут Лука»: офіційна сторінка. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ua.agrana.com/domashnja-storinka/>
21. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008\\_4\\_1/44.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf)
22. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. К.: Знання;

KOO, 2002. 583 c.