МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____І.М. НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТМ ТАЛЬНЕ» ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу, 21к-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
ЛОБУНЕЦЬ Денис Олександрович
Керівник: д.е.н., професор
КУСТРІЧ Лілія Олександрівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до управління персоналом підприємства

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Діагностика системи управління персоналом підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства

3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Ефективне управління персоналом є важливим аспектом стратегічного управління в сучасних організаціях. У контексті інноваційної економіки та модернізації виробництва, люди стають ключовим ресурсом, а вимоги до їх знань, компетенцій і навичок зростають. Розвиток персоналу напряму впливає на конкурентну позицію організації і її стратегічні переваги. Успішне підприємство прагне оптимально використовувати потенціал своїх співробітників, створюючи умови для їхнього розвитку та ефективності.

Забезпечення гармонійних відносин між людиною і організацією, а також взаємодії зовнішнього середовища є складним завданням. Для досягнення довготривалого успіху, компанії повинні постійно виявляти цінні можливості та перетворювати їх у нові пропозиції. У нашому країні, де конкуренція велика і ситуація швидко змінюється, підприємства повинні акцентувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, але й на управлінні персоналом.

Оцінка персоналу є важливим елементом управління, оскільки дозволяє встановити знання, навички і вміння, необхідні для виконання конкретних завдань на робочому місці. З метою підвищення ефективності, належна увага повинна приділятися аналізу системи управління персоналом на підприємстві. Тому дана тема є актуальною і потребує дослідження.

Метою даного дослідження є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні підходи до управління персоналом підприємства
- розкрити методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства;
- здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства;

- запропонувати методи підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства;
- запропонувати методи вдосконалення системи мотивування працівників підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо управління персоналом підприємства.

База дослідження – ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області..

При проведенні дослідження використовувалися такі методи: узагальнення, порівняння, економічного аналізу, графічний, монографічний.

У роботі запропоновані та обґрунтовані механізми управління персоналом, які можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до управління персоналом підприємства

Управління персоналом є широко поширеним і важливим соціально-економічним явищем. Це складний і різнобічний феномен, який має багато аспектів. Внаслідок досліджень наукової літератури стало очевидним, що існує різне трактування поняття управління персоналом. Вчені та експерти з різних країн пропонують безліч визначень для опису цієї концепції, деякі з них розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
В.І. Дериховська [1]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств.
Ф.І. Хміль [2, с. 24]	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного тип.
Михайлова, Л. І. [21]	Управління персоналом є безперервним процесом та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя.

Джерело: складено автором

Підсумовуючи основні дослідження, можна виокремити наступні ключові підходи (школи) в науці управління персоналом:

1. Використання робочих ресурсів є основною ідеєю, що активно використовується в управлінській практиці з кінця XIX століття і в 60-х роках XX століття. Прихильники цієї концепції, які представляли "Школу наукового менеджменту", зосереджувались не на самій людині, зайнятій у виробництві, а на її основній функції - праці. Процес праці, з свого боку,

вимірювався за двома факторами: витратами робочого часу і розміром оплати праці.

2. Управління персоналом є концепцією, що розвивалася з 30-х років XX століття і мала свої коріння у теорії бюрократичної організації, розробленій А. Файолем. У цій концепції людина в організації розглядалась головним чином через свою формальну роль, яка визначалася посадою. Управління персоналом здійснювалося шляхом використання різноманітних адміністративних механізмів, таких як принципи, методи, можливості та функції.

3. Управління людськими ресурсами є підходом, який розглядає людину як «неповторний ресурс» або «цінний актив» в рамках соціальної організації. Цей підхід враховує три основних компоненти: трудову функцію, соціальні відносини та стан працівника. Він підкреслює значення людського капіталу і ставить людину в центр уваги організації, розглядаючи її як важливий фактор успіху.

4. Управління людиною є концепцією, в якій відбувається відхід від «ресурсного підходу» до сприйняття людини. У цій концепції людина стає центральним елементом в системі управління організацією, і її розглядають як «особливий об’єкт управління». Це означає, що в управлінні приділяється особлива увага індивідуальним потребам, мотивації, розвитку та задоволенню працівників.

5. Управління людським капіталом є концепцією, яка спочатку була сформульована як синтез економічних та соціальних аспектів у контексті діяльності організацій. Поступово цей напрямок розвинувся у повноцінну концепцію, яка розглядає "людський капітал" як сукупність не лише навичок, знань та умінь, але й рівня здоров'я, життєвого середовища людини та інших факторів. Суттєвим зрушенням стало розуміння, що людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності економіки країни.

З точки зору статистики персонал (кадри) характеризуються структурою, чисельністю і в цілому і по окремих групах. За характером

виконуваних функцій персонал підрозділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники і службовці.

Керівники – працівники, що обіймають посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів (функціональних служб), а також їх заступники. Вони підрозділяються на лінійних, що очолюють відносно відособлені підрозділи, і функціональних, що очолюють функціональні відділи і служби (наприклад, начальник цеху і начальник відділу кадрів).

Фахівці – працівники, виконуючі інженерно-технічні, економічні і інші функції. До них відносяться інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, техніка та ін.

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (послуг), ремонтом, переміщенням вантажів і тому подібне. До них також відносяться прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці. Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, діляться на основних (що виробляють продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес).

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документів, облік і контроль, господарське обслуговування [3, с. 75].

В сучасних умовах вміння ефективно управляти персоналом на підприємстві має велике значення. Без налагодженої дисципліни на робочому місці, компанія не зможе досягти позитивної динаміки. Тому управління персоналом передбачає раціональне керування людськими ресурсами в організації з метою створення умов для ефективного використання їх інтелектуальних та фізичних здібностей. Це також покликано підвищити якість життя працівників, зміцнити трудові відносини, змінити мотивацію та забезпечити максимальну продуктивність з боку персоналу.

На практиці управління персоналом є сукупністю різних способів управлінського впливу на підприємство і умови діяльності працівників, їх інтереси і поведінку, формуванням знань, навичок, умінь, здібностей, що забезпечують максимальне використання трудового і творчого потенціалу

людей в інтересах ефективної реалізації завдань, що стоять перед підприємством [4, с. 28].

Управління персоналом підприємства охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів, передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу [4, с. 83].

В процесі управління відбувається взаємодія двох сторін об’єкту управління (того, чим управляють) і суб’єкта управління (того, хто управляє). Управління персоналом полягає в здійсненні цілеспрямованих дій на відповідні його категорії або окремих працівників з метою найбільш успішного рішення завдань, що стоять перед організацією. Ці дії здійснюються у формі ухвалення рішень щодо персоналу [5, с.76].

Первинним етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи. Для різних підприємств цілі системи управління персоналом варіюються залежно від характеру діяльності, обсягів виробництва, стратегічних завдань і так далі.

На сьогодні можна говорити про два підходи до визначення цілей управління персоналом:

- згідно першого, основною метою управління персоналом є використання з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації для досягнення її цілей;
- згідно другого, основною метою управління персоналом є мінімізація соціально-економічних витрат при досягнені цілей працівників і колективних цілей організації.

Аналізуючи суть двох цих підходів необхідно відмітити, що люди приходять на підприємство, переслідуючи свої власні цілі і прагнучи задовольнити свої власні потреби. Тому використання з найбільшою ефективністю потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства можливо тільки при створенні умов, що дозволяють співробітникам досягти власних інтересів [5, с. 87].

Управління персоналом підприємства є складним та великим процесом, який включає різноманітні аспекти, такі як набір, навчання, розвиток, оцінка та утримання персоналу. Правильне управління персоналом може сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства

Суть ефективності використання персоналу полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці. Для реалізації вищеописаних здібностей працівники повинні бути забезпечені безпекою та надійністю виробничих процесів, нормальними умовами праці, у роботі повинна бути присутня раціоналізація режимів праці та відпочинку. Потенціал працівників повинен реалізовуватись через чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці. Також використання персоналу повинно відповідати цілям підприємств, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю [6].

Ефективне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини [7].

Вивчення чинників, що впливають на ефективність використання персоналу, має першорядне значення у забезпеченні економічної стійкості організацій. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли багато українських підприємств, особливо малі та середні, стикаються зі значними економічними труднощами та обмеженнями ресурсів, а виживання їх залежить від виявлення та використання потенційних резервів. Тому дослідження цих факторів стає необхідним для виявлення можливостей підвищення ефективності використання персоналу, що сприятиме збереженню та розвитку підприємств.

Класифікацію чинників, які впливають на ефективність використання персоналу зображено в табл. 1.2.

Результати господарської діяльності залежать, передусім, від ефективності використання персоналу – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідним персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використан-ню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, передусім, про негаразди в системі управління. Для того, щоб запобігти цій проблемі необхідно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, тобто

ефективно використовувати персонал у системі управління, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики підприємства [8].

Таблиця 1.2

Чинники, які впливають на ефективність використання персоналу

Чинники	Зміст чинників
Фізіологічні	стать; вік; стан здоров'я; розумові здібності; фізичні здатності до розуміння і співпереживання.
Технічні і технологічні	характер розв'язування завдань; складність праці; технічна оснащеність; рівень використання науково-технічних здобутків.
Структурно-організаційні	умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; обсяг підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників.
Соціально-економічні	матеріальне стимулювання; страхування; соціальні пільги; рівень життя.
Соціально-психологічні	моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна структура підприємства; подяка; перспектива підвищення по службі.
Територіально-ситуаційні	місце розташування підприємства; витрати часу дороги від оселі до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; диференціація доходів.

Джерело: побудовано автором на основі [9]

На основі попереднього викладеного, використання персоналу означає прийняття комплексу заходів, спрямованих на створення умов, що сприяють ефективній реалізації творчого, фізичного та працездатного потенціалу співробітників.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне

застосовування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [10].

Встановлено критерії, які визначають ефективність використання персоналу і є необхідними для розробки стратегії управління ним. Ці критерії допомагають поставити та вирішити питання, пов'язані з оптимізацією використання ресурсів персоналу та їх раціоналізації:

- часткові, локальні – найменші затрати праці на виробництво продукції, найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції;
- узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів;
- якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості.

Важливо зазначити, що ефективність використання персоналу в різних підрозділах та професійних групах підприємства впливає на скорочення робочих годин, необхідних для виробництва одиниці продукції. Це, в свою чергу, призводить до зменшення фінансових витрат компанії.

На основі аналізу теоретичних підходів та практичних узагальнень встановлено, що до показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, належать:

- продуктивність праці як основний показник, яким не слід нехтувати;
- рівень використання фонду робочого часу;
- стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;

- кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею;
- якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;
- відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва [11].

У свою чергу, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників:

- науково-технічних, що пов’язані з рівнем розвитку і використання засобів виробництва;
- організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці;
- економічних, що пов’язані з економічними методами управління персоналом;
- соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин.

Дані чинники підвищення ефективності використання персоналу підприємств тісно взаємопов’язані і, взаємодіючи, утворюють єдину систему.

Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що ефективність використання персоналу в системі управління підприємством буде досягнута завдяки:

- по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду);
- по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади;
- по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників та можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва [12].

Отже, ефективність використання персоналу підприємства виражає результативність його праці, яка може бути визначена як відношення доходу, отриманого за рахунок використання певної кількості робочої сили, до

витрат, які пов’язані з оплатою праці працівників. Критеріями ефективності використання персоналу виробничого підприємства є:

- підвищення (зниження) рівня і темпів продуктивності праці;
- динаміка основних параметрів зайнятості і безробіття;
- соціальний аспект ефективності використання персоналу підприємства;
- трудовий потенціал працівників у системі показників розвитку підприємства [13].

Існує розмаїття підходів до оцінки ефективності використання персоналу, але важливо обрати той, який найкраще відповідає цілям і тенденціям розвитку організацій та враховує можливості вирішення їх поточних і стратегічних проблем.

Загальновідомо, що до напрямків та показників, які характеризують ефективність використання персоналу на рівні підприємства, відносять:

- продуктивність праці як основний показник, що вимірюється показниками виробітку і трудомісткості;
- рівень ефективності використання фонду робочого часу;
- ефективність руху персоналу, зокрема плинність кадрів;
- стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;
- кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею;
- ефективність використання фонду оплати праці персоналу на основі оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці (зокрема виробітку продукції) та середньомісячної заробітної плати;
- рентабельність персоналу, зарплатовіддача чи зарплатомісткість;
- якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;
- відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва.

При цьому продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу підприємства, вона відображає здатність системи

управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей. З переходом підприємств до ринкової економіки змінюється методологія вимірювання ефективності, яка базується не лише на економічних показниках розрахунку співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів (визначаючи рентабельність використання персоналу), а відображає, перш за все, ступінь досягнення поставлених цілей в області управління персоналом. Загалом система показників ефективності має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати використання всіх наявних резервів на підприємстві;
- готувати інформацію щодо ефективності виробництва всіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію [2].

Отже, оцінка та аналіз ефективності системи управління персоналом є критично важливими для досягнення успіху підприємства, забезпечення конкурентоспроможності та підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТМ Тальне» було засноване 19.06.2008 році. У своїй діяльності керується діючим законом України, установчим договором, Статутом.

Юридична адреса підприємства: 20416, Черкаська область, Звенигородський район, с. Романівка, вул. Леніна, 7.

Розмір статутного капіталу складає 30000,00 грн.

Основна діяльність ТОВ «АТМ Тальне» – вирощування зернових, бобових та олійних культур. До допоміжної діяльності належить оброблення насіння для відтворення, оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин.

В даний час підприємство продовжує удосконалювати знаряддя праці, намагається механізувати всі процеси виробництва продукції та покращувати умови праці працівників, а також поліпшити службу безпеки підприємства.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також самостійний баланс і необхідні штампи.

Важливе значення для діяльності підприємства має організаційна структура управління. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [14].

ТОВ «АТМ Тальне» має лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1). Основним принципом створення лінійно-функціональної структури є організація та спеціалізація управлінського процесу в організації

на основі функціональних підсистем, таких як виробництво, фінанси, персонал. Кожна з цих підсистем має свою власну ієрархію служб і завдання, і результати їхньої роботи оцінюються за допомогою відповідних показників.

Цей підхід сприяє ефективному управлінню організацією, оскільки кожна функціональна підсистема може спеціалізуватися на своїх областях компетенції і зосереджуватися на досягненні конкретних цілей та показників продуктивності. Крім того, цей підхід полегшує координацію та комунікацію між різними службами, оскільки вони працюють у власних областях відповідальності.

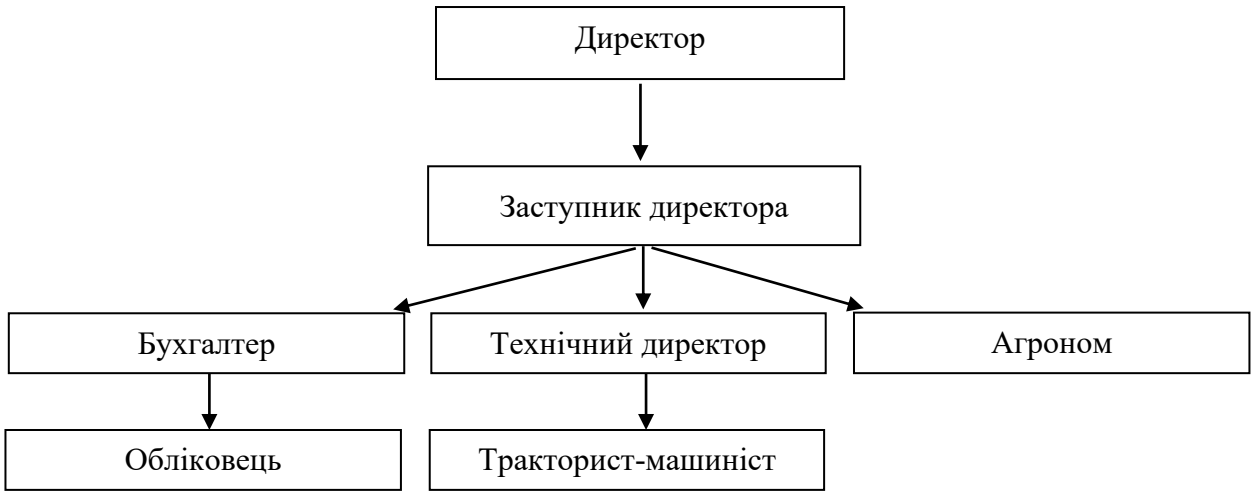


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. При раціональному використанні родючість ґрунту зростає, а при недбалому – родючість деградує і вибуває із господарського використання. Завдання господарського використання землі полягає у найбільш обґрунтованому використанні наявної площі землі і підвищення ефективності її використання, тобто збільшенні виходу продукції з розрахунку на одиницю площі.

Підприємство займається вирощуванням різних видів сільськогосподарських культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вирощування сільськогосподарських культур у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Назва сільськогосподарських культур	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Площа, га	Обсяг виробництва, ц	Площа, га	Обсяг виробництва, ц	Площа, га	Обсяг виробництва, ц
Пшениця озима	114,0	5677,20	143,89	3597,25	133,70	6330,00
Ячмінь озимий	46,34	2196,50	39,17	665,89	39,40	1379,00
Кукурудза на зерно	243,23	19458,40	260,26	8289,28	254,03	28885,67
Соя	159,79	2247,36	95,01	648,0	35,98	722,60
Ріпак озимий	235,31	2600,10	-	-	-	-
Соняшник	109,07	3272,10	357,80	4293,60	381,39	9534,80

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як показують дані табл. 2.1 за досліджуваний період площа під сільськогосподарськими культурами зменшилась на 63,24 га, а в 2022 році становила 844,50 га. Серед групи зернових культур найбільшим було виробництво кукурудзи, зокрема в 2022 році цей показник становив 28885,67 ц, або 78,93 % від загального збору зернових культур. Серед олійних культур найбільше зібрано соняшника, зокрема у 2022 році 9534,8 ц, що становить 92,95 % від збору олійних культурах.

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур представлена на рис. 2.2.

Дані рис. 2.2 показують, що спостерігається підвищення урожайності в 2022 році відносно 2021 року всіх культур. Найбільшу урожайність має кукурудза 101,9 ц/га та озима пшениця 42,4 ц/га.

Вартісні показники ефективності використання земельних ресурсів зображено на рис. 2.3.

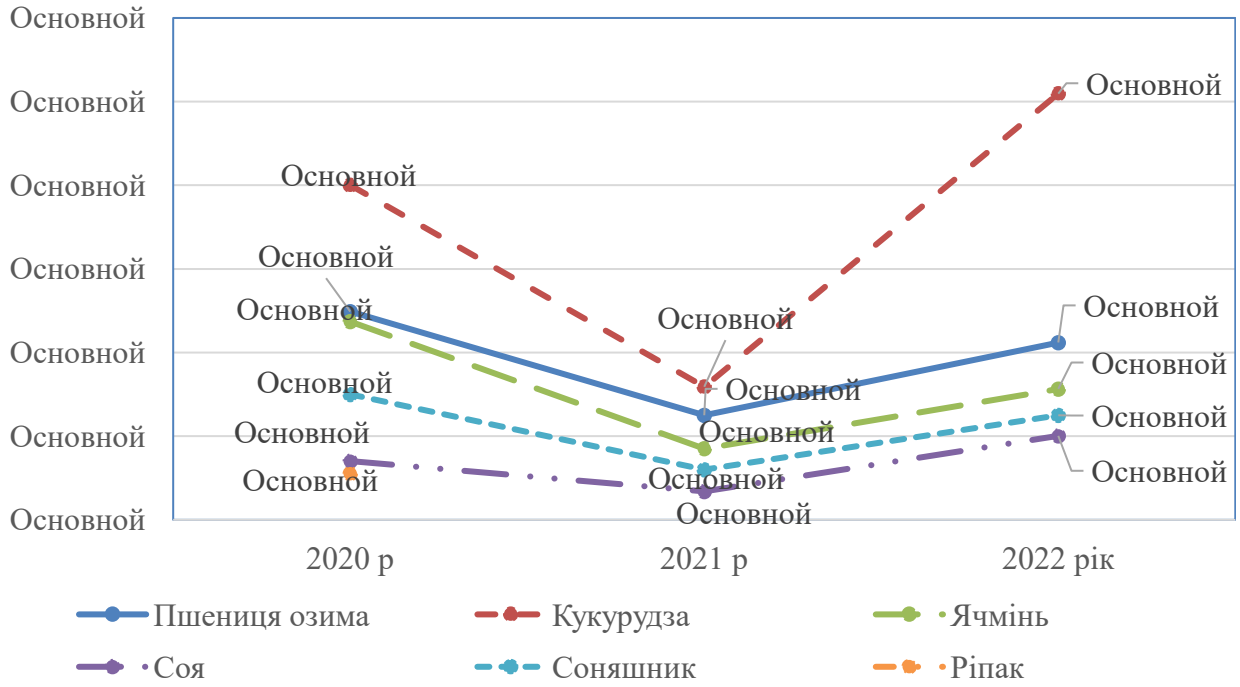


Рис. 2.2. Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором

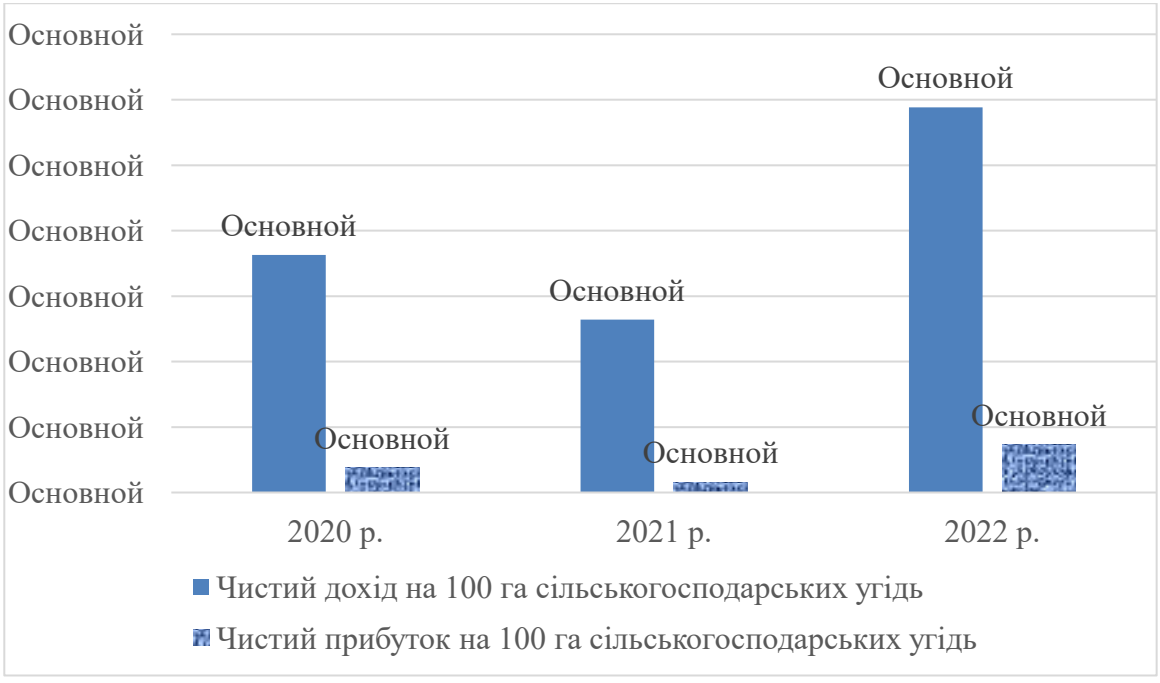


Рис. 2.3. Економічна ефективність використання земельних ресурсів у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

З даних рис. 2.3 видно, що найбільше значення чистого доходу та чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь було в 2022 році, зокрема, сума чистого доходу становила – 2942,93 тис. грн, а чистого прибутку – 366,21 тис. грн.

Важливе значення для підприємства мають активи. Динаміку змін необоротних та оборотних активів зображено на рис. 2.4.

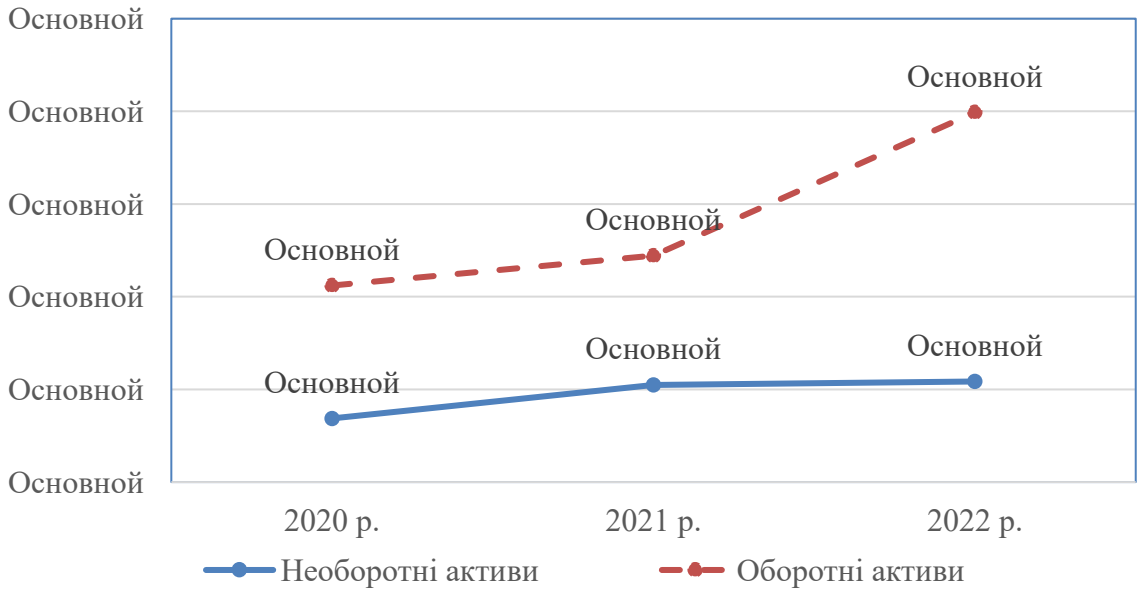


Рис. 2.4. Активи ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Вартість необоротних та оборотних активів збільшилася, зокрема оборотних активів на 9343,5 тис. грн, необоротних активів на 1992,6 тис. грн. Зростання вартості активів свідчить про розвиток підприємства.

Показники використання основних фондів зображено в табл. 2.2.

Як видно з таблиці за досліджуваний період фондозабезпеченість та фондоозброєність мають тенденцію до збільшення відповідно на 2,6; 284,66 грн. Разом з тим спостерігається зменшення фондовіддачі на 0,21.

Таблиця 2.2

Використання основних засобів у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, грн.

	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Фондовіддача	4,79	2,25	4,58
Фондомісткість	0,20	0,44	0,21
Фондозабезпеченість	3,78	5,84	6,42
Фондоозброєність	490,52	747,62	775,18

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На результативну виробничо господарську діяльність підприємства має вплив оптимальна структура капіталу яка по ТОВ «АТМ Тальне» представлена на рис. 2.5.

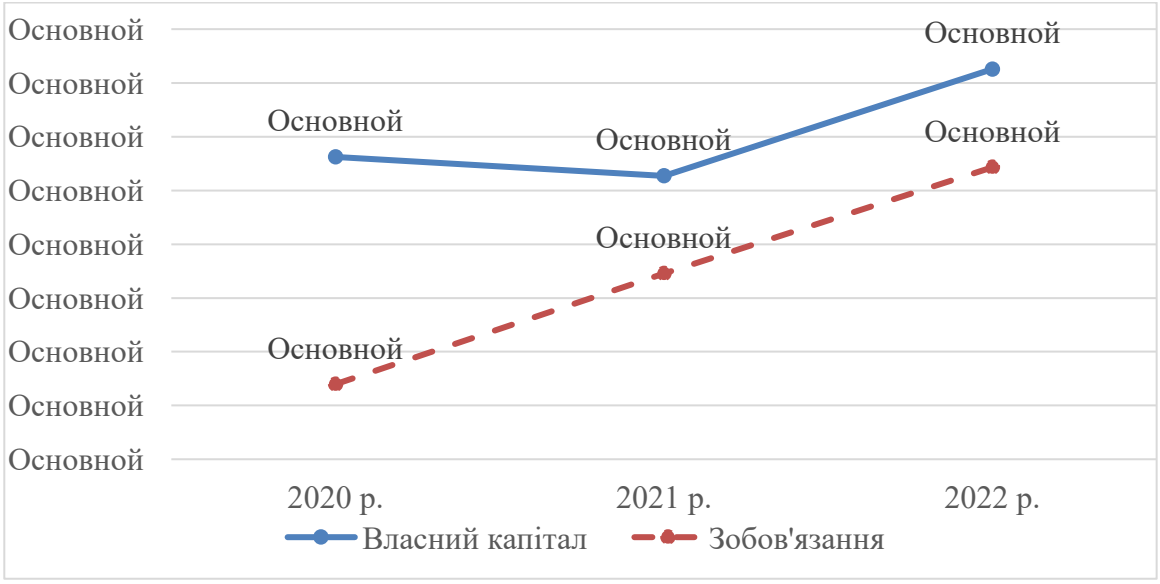


Рис. 2.5. Власний капітал та зобов'язання у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Дані рис. 2.5 свідчать, що за досліджуваний період частка власного капіталу становила (63,84%) причому сума власного капіталу збільшилася на 3267,7 тис. грн, а зобов'язання виросли на 8068,4 тис.грн та їх частка складала (36,16%).

Майже всі аспекти діяльності підприємства характеризують фінансові результати. Дані табл. 2.3 свідчать про зростання чистого прибутку підприємства за досліджуваний період на 1387,2 тис. грн, або у 1,81 рази. При цьому витрати зросли на 3726,1 тис. грн, або у 1,19 рази. Окремі фінансові результати зображено на рис. 2.6.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16473,2	11825,1	24853,1
Інші операційні доходи	604,3	598,7	748,7
Разом доходи	17077,5	12423,8	25601,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16396,1	10377,8	15161,1
Інші операційні витрати	2386,9	2751,0	7348,0
Разом витрати	18783,0	13128,8	22509,1
Чистий прибуток	1705,5	705,0	3092,7

Джерело: фінансова звітність підприємства

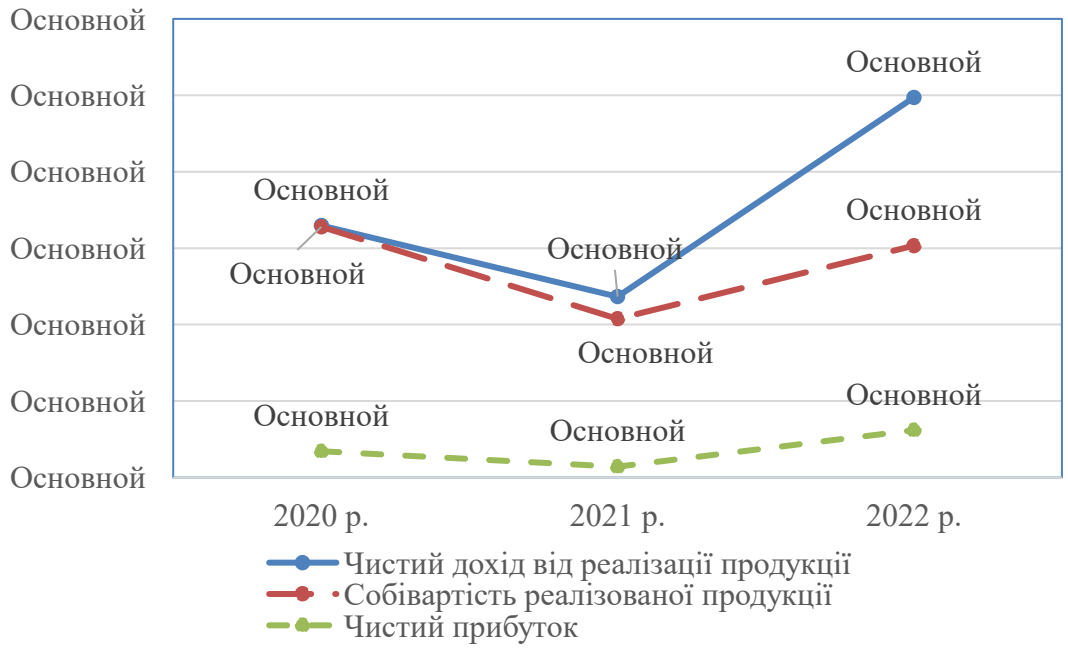


Рис. 2.6. Фінансові результати ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Основним критерієм ефективності діяльності підприємства є рентабельність, яка по ТОВ «АТМ Тальне» зображена на рис. 2.7.

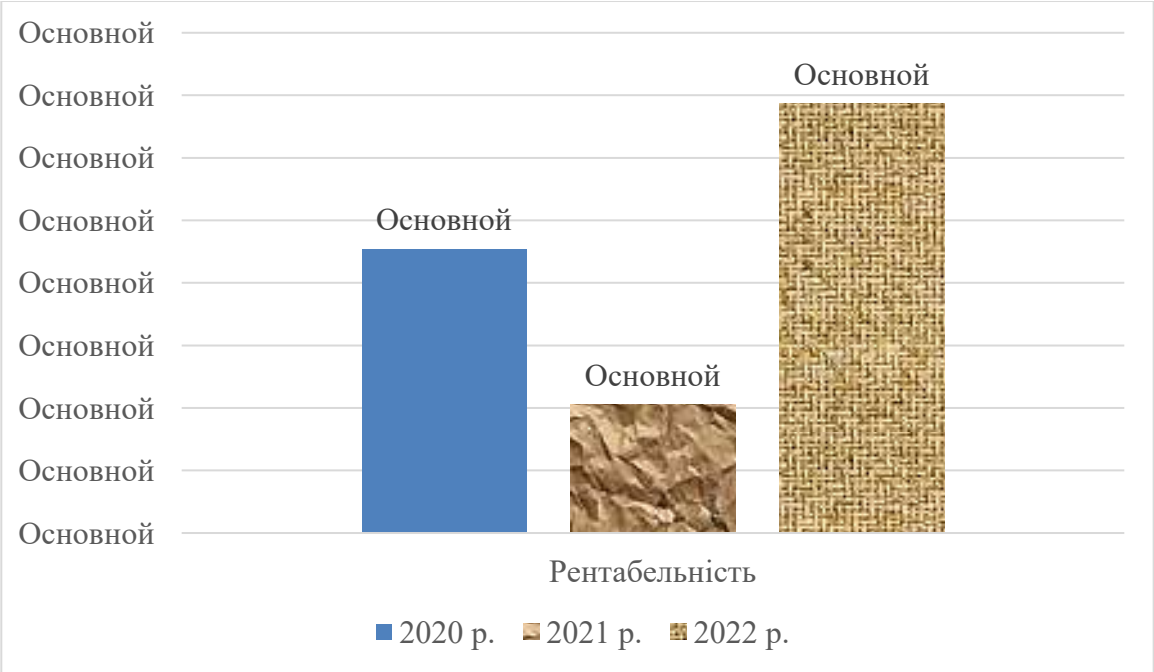


Рис. 2.7. Рентабельність ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, %

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

За даними рис. 2.7 найменше значення рівня рентабельності було в 2021 році – 4,11 %, а найбільше було в 2022 році – 13,73 %.Зростання рентабельності забезпечує підвищення фінансової стійкості ТОВ «АТМ Тальне.

2.2. Діагностика системи управління персоналом підприємства

Розвиток та використання персоналу є складовими процесу управління. Згідно з класичним підходом до цього питання під управлінням розуміють процес підтримки системи у визначених параметрах, тобто забезпечення такого її стійкого стану, за якого вона здатна оптимально виконувати функції, які характерні саме для тієї предметної галузі, в межах якої вона

існує. Процес управління здійснюється шляхом постійного аналізу інформації про фактичні значення параметрів, що характеризують поточний стан системи, і прийняття на цій підставі рішень щодо впливу на систему [15].

Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об'єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів [16].

На організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби [17].

ТОВ «АТМ Тальне» є малим підприємством. Його виробничу господарську діяльність забезпечує 7 працівників. Інформація про чисельність персоналу відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Персонал ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, штатних одиниць

Посада	2020 р	2021 р	2022 р
Директор	1	1	1
Заступник директора	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Технічний директор	1	1	1
Агроном	1	1	1
Обліковець	1	1	1
Тракторист машиніст	1	1	1
Всього працівників	7	7	7

Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

Дані таблиці свідчать, що чисельність персоналу ТОВ «АТМ Тальне» впродовж останніх трьох років не змінювалася. Коливань кількості штатних працівників не відбувалося.

Статево-вікову структуру трудових ресурсів ТОВ «АТМ Тальне» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Статево-віковий склад персоналу ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, чол.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Стать:			
чоловіки	5	5	5
жінки	2	2	2
Вік:			
від 30 до 40	2	2	2
від 40 до 50	4	4	4
від 50 до 60	1	1	1

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що за досліджуваний період на підприємстві переважну більшість становлять чоловіки (71,42%), жінки складають (28,58%). Переважає вікова група працівників від 40 до 50 років – 57,15 %, питома вага працівників у віці від 30 до 40 років становить 28,57 %, а від 50 до 60 років – 14,28 %.

Склад співробітників в ТОВ «АТМ Тальне» за трудовим стажем представлений на рис. 2.8.

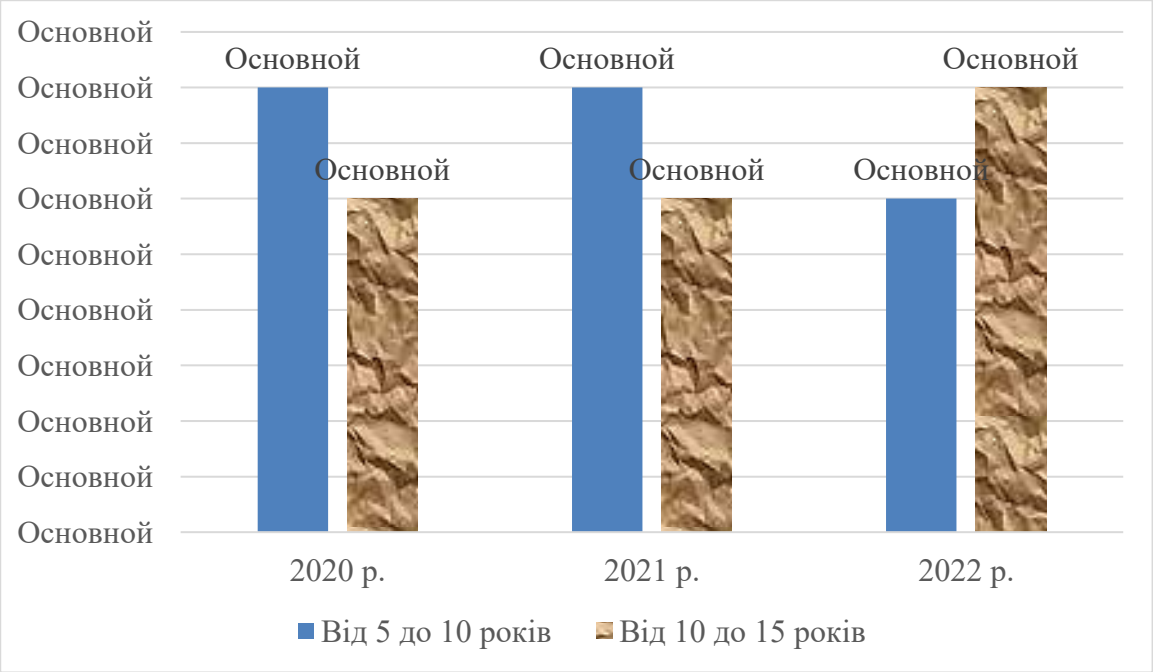


Рис. 2.8. Склад працівників за трудовим стажем в ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, чол.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Як видно з рис. 2.8 більшу частку в складі персоналу підприємства складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років (57,15 %), які є більш досвідченішими. Питома вага співробітників, стаж яких від 5 до 10 років, в 2022 р. становила 42,85 %.

Освітній рівень працівників ТОВ «АТМ Тальне» представлено на рис. 2.9.

Рис. 2.9 показує, що найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають вищу освіту (57,15 %). Протягом досліджуваного періоду показник освіти персоналу не змінювався.

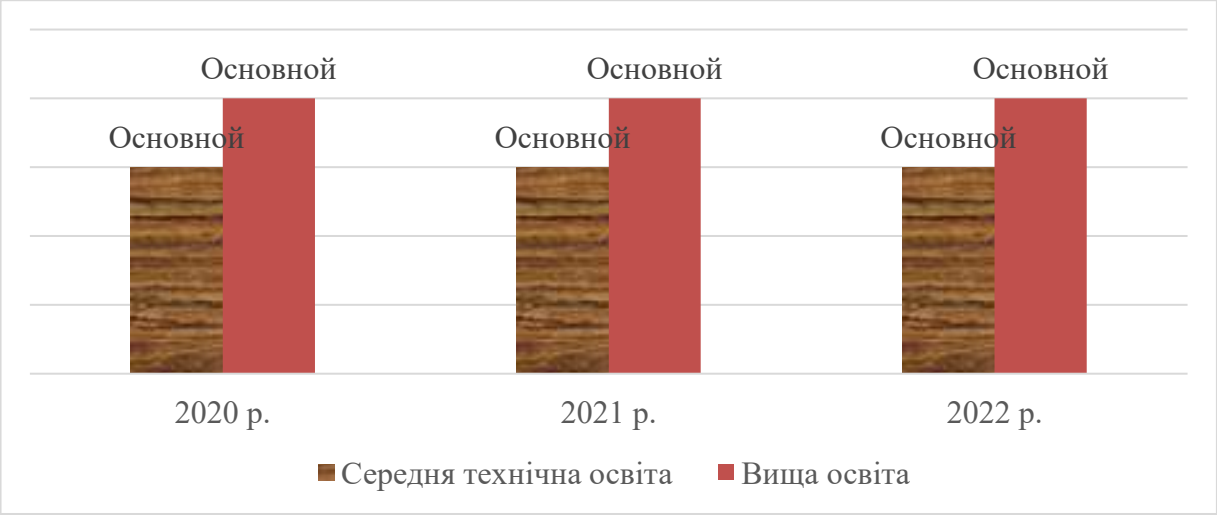


Рис. 2.9. Освітній рівень працівників ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, чол.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Важливим засобом підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці є заробітна плата. Динаміка оплати праці в ТОВ «АТМ Тальне» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз оплати праці персоналу ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Мінімальна зарплата на кінець року	5000	6500	6700	1700
Прожитковий мінімум для працюючого населення	2270	2481	2684	414
Середньомісячна зарплата працівників ТОВ «АТМ Тальне»	9594	12472	12856	3262

Джерело: фінансова звітність підприємства та [18; 19]

Порівняльний аналіз табл. 2.6 свідчить що середньомісячна зарплата працівників ТОВ «АТМ Тальне» зросла на 3262 грн., або в 1,34 рази причому в 2022 році вона перевищила мінімальний рівень заробітної плати в Україні

на 6156 грн. або в 1,91 рази, а прожитковий мінімум – на 10172 грн., або в 4,78 рази.

Наглядно ці зміни прослідковуються на рис. 2.10.

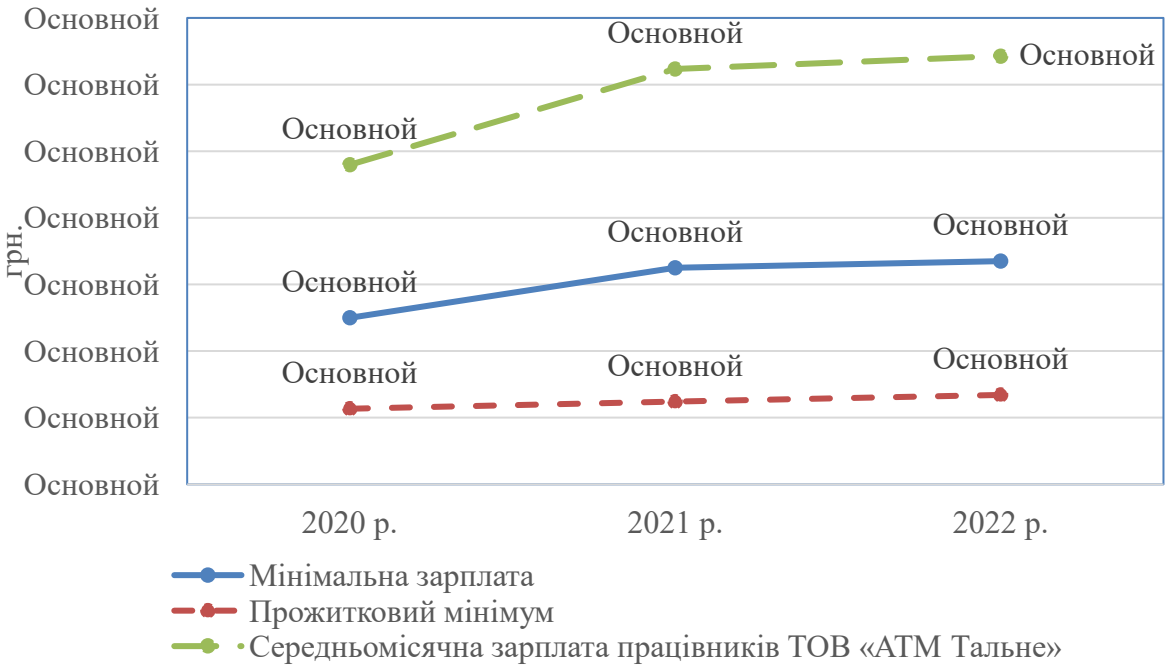


Рис. 2.10. Оплата праці ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором

Зважаючи на те, що система управління персоналом є складовою системи управління підприємством, то доцільно проводити систематичну оцінку останньої (табл. 2.7).

Як видно з табл. 2.7 протягом досліджуваного періоду питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працівників не змінювалася і складала 42,85%, питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці становила 53,38%, при цьому питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості реалізованої продукції зросла на 1,2 %. Позитивним моментом в діяльності підприємства є зростання чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника, на одну гривню заробітної плати

середньорічних працівників, на одну гривню заробітної плати управлінських працівників відповідно на 198,17 тис. грн.; 62,8 грн.; 1,37 грн.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності системи управління ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	187,88	78,67	366,21
Чистий прибуток на одного середньорічного працівника, тис. грн.	243,64	100,71	441,81
Чистий прибуток на одну гривню заробітної плати середньорічних працівників, грн.	177,76	56,52	240,56
Чистий прибуток на одну гривню заробітної плати управлінських працівників, грн.	3,99	1,26	5,36
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих, %	42,85	42,85	42,85
Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	53,38	53,38	53,38
Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості реалізованої продукції, %	2,6	5,3	3,8

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Керівництво ТОВ «АТМ Тальне» використовує адміністративні методи управління персоналом:

Адміністративні методи управління:

− регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;

− використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Аналізуючи спосіб управління персоналом в ТОВ «АТМ Тальне» за допомогою адміністративного методу, можна виявити його основні характеристики. Однією з найважливіших рис цього методу є вплив підприємства на персонал шляхом застосування внутрішніх нормативних документів, які регламентують роботу співробітників. Такі документи

включають статут підприємства, колективний договір, організаційну структуру, штатний розпис тощо.

У ТОВ «АТМ Тальне» застосовується система дисциплінарної відповідальності та санкцій до працівників. Ця відповідальність стосується працівників, які порушують трудове законодавство або не виконують свої обов'язки відповідно до трудового договору. У таких випадках можуть бути застосовані різні форми впливу, такі як зауваження, догани, суворі догани.

Крім того директор підприємства має право прийняти рішення щодо пониження працівника або його звільнення. Це рішення приймається на підставі вагомих порушень або недостатньої відповідальності працівника.

З метою забезпечення дисципліни праці у ТОВ «АТМ Тальне» встановлено правила внутрішнього розпорядку, які є обов'язковими для всіх працівників. Кожен співробітник має ознайомитися з цими правилами.

В адміністративному методі управління ТОВ «АТМ Тальне» присутня риса розпорядчого впливу, який спрямований на досягнення визначених управлінських цілей. Цей метод використовує пряме адміністративне регулювання для забезпечення виконання внутрішніх нормативних документів та підтримки заданих параметрів управлінської системи. Керівництво ТОВ «АТМ Тальне» видає накази, розпорядження, вказівки, інструкції та інші документи, які мають характер розпорядчих дій.

Один з методів керівництва, який використовується, полягає в навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій і координації їхньої роботи. Це включає проведення інструктажу та надання необхідної підтримки для забезпечення належного виконання завдань.

Отже, у ТОВ «АТМ Тальне» розпорядчий вплив є важливою рисою адміністративного методу управління, який використовується для досягнення поставлених управлінських цілей шляхом видачі відповідних директив та надання необхідного навчання та координації робіт.

У ТОВ «АТМ Тальне» кожен працівник зобов'язаний нести матеріальну відповідальність відповідно до положень трудового договору.

Це означає, що працівник несе повну відповідальність за будь-яку шкоду, завдану роботодавцеві, відповідно до умов трудового договору.

Аналіз використання адміністративних методів управління персоналом на ТОВ «АТМ Тальне» свідчить про те, що ці методи мають позитивний вплив на персонал підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства

Для досягнення загальних цілей підприємства і забезпечення задоволення працівників, система управління персоналом повинна ґрунтуватися на сучасних принципах. Ці принципи спрямовані на забезпечення успішності підприємства на вибраних ринках і створення сприятливої робочої атмосфери для працівників. Ефективна система управління персоналом передбачає взаємодію з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Проведена діагностика системи управління персоналом на ТОВ «АТМ Тальне» мала на меті аналізувати і оцінити діючу систему управління персоналом, а також виявити її недоліки і слабкі місця. Цей процес дозволив отримати повну інформацію про розроблену систему управління персоналом і її компоненти.

Під час діагностики було ретельно проаналізовано різні аспекти системи, включаючи структуру, процеси навчання, методи взаємодії з персоналом та систему мотивації.

В результаті діагностики були виявлені слабкі місця системи управління персоналом а саме:

По-перше, була виявлена недооцінка важливості участі персоналу в прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства. Це означає, що робоча сила не була достатньо залучена до процесу прийняття стратегічних рішень та планування, що може призводити до недосягнення оптимальних результатів.

По-друге, було виявлено низьку відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників. Це означає, що керівництво не виставляло достатніх вимог щодо навичок та знань працівників, не сприяло їхньому професійному розвитку та не брало на себе відповідальність за підвищення рівня кваліфікації.

По-третє, була відзначена відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві. Це означає, що не було належного сприяння творчості та ініціативи працівників, що може обмежувати потенціал підприємства у досягненні нових інноваційних рішень та розвитку.

Враховуючи ці проблеми, буде важливо внести корективи в систему управління персоналом, забезпечити більшу участь персоналу у прийнятті рішень та плануванні, посилити вимоги до професійної кваліфікації працівників та сприяти їхньому розвитку, а також заохочувати їхню творчість та ініціативу шляхом впровадження креативних методів управління персоналом. Для досягнення цих цілей можуть бути впроваджені такі заходи, як проведення тренінгів та семінарів для персоналу з питань прийняття рішень, планування інноваційного мислення, створення механізмів залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, а також встановлення системи оцінки та підтримки професійного росту працівників.

При оцінці потреби в навчанні персоналу, керівник може користуватися різними методами, що допомагають визначити, які саме знання, вміння або навички необхідні для покращення роботи співробітників. До таких методів належать:

- результати ділової оцінки: шляхом аналізу результатів ділової оцінки, включаючи оцінку роботи співробітників, керівник може виявити області, в яких персонал потребує додаткового навчання або розвитку;

- результати атестації: атестація співробітників може виявити їх сильні сторони та прогалини, допомагаючи керівнику зрозуміти, які конкретні аспекти роботи потребують удосконалення через навчання;

- особисті розмови з працівниками: пряма комунікація з працівниками дозволяє керівнику отримати від них інформацію про їхні потреби та побажання стосовно навчання, а також виявити конкретні області, в яких вони бажають розвиватися;

- думка керівника: керівник може враховувати свої власні спостереження, досвід та професійну оцінку співробітників для визначення потреби в навчанні;

- анкетування: Застосування анкет дозволяє зібрати думки та погляди співробітників щодо своїх потреб в навчанні та розвитку, що надає цінну інформацію для прийняття рішень.

У таблиці 3.1 наведені методи визначення потреби в навчанні, що допомагають керівнику обрати найбільш ефективний підхід.

Таблиця 3.1

Методи визначення потреби в навчанні [20]

Методи	Опис
Оцінка інформації про працівників	Наявної інформації в кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базову освіту, чи брав працівник раніше участь в програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.).
Регулярна оцінка робочих результатів (атестація)	В ході регулярної оцінки робочих результатів (атестації) можуть виявитися не тільки сильні, але і слабкі сторони в роботі конкретного співробітника. Наприклад, низькі оцінки у працівників певної професійної групи в графі «професійні знання» показують, що для даної категорії працівників виявлена потреба в навчанні. Після цього можна приймати рішення про необхідність навчання і визначенні конкретної форми і змісту навчання.
Аналіз довгострокових і короткострокових планів	Визначення того, який рівень кваліфікації і професійної підготовки персоналу необхідний для їх успішної реалізації. Яким має бути навчання (зміст, використовувані методи), яке дозволить працівникам досягти необхідного рівня кваліфікації та професійної підготовки.
Спостереження за роботою персоналу	Виявлене в результаті спостереження невідповідність роботи персоналу встановленим стандартам і вимогам посадових інструкцій може виступати індикатором потреби в проведенні відповідного навчання.

Продовження таблиці 3.1

Аналіз джерел проблем, що заважають ефективній роботі	Якщо в організації є проблеми, пов'язані з поганою роботою, з браком, з порушеннями техніки безпеки, з невиправдано великими втратами часу, то ця інформація також може бути використана як при підготовці програм навчання, так і для обґрунтування заявки на навчання тих чи інших категорій персоналу.
Вивчення проблем, причина яких лежить у відсутності у працівників необхідних знань і навичок	Ці проблеми відображають не тільки існуючу потребу в навчанні, а й те, яким чином результати навчання можуть бути використані в повсякденній практиці роботи організації.
Організація роботи з кадровим резервом та робота з планування кар'єри	У процесі роботи з кадровим резервом та при плануванні кар'єри працівників організації фахівці кадрової служби отримують додаткову інформацію про потреби різних категорій персоналу в навчанні.
Пропозиції працівників	Такі пропозиції можна збирати за допомогою опитувань або анкетування працівників.
Виявлення чинників, що впливають на роботу персоналу	Наприклад, зміна стандартів або впровадження нових процедур і нового обладнання часто вимагає додаткового навчання.

При визначенні потреби в навчанні експертна оцінка незалежного консультанта та психологічна оцінка можуть потребувати додаткового залучення спеціалістів і фінансових ресурсів. Аналіз посадових інструкцій та оцінка роботи працівників не враховують їхній потенціал, який може бути ще не реалізований. Враховуючи це, рекомендовано на ТОВ «АТМ Тальне» використовувати такі методи для визначення потреби в навчанні: отримання пропозицій від працівників та проведення атестації. Ці підходи дозволяють залучити самих працівників та оцінити їхні компетенції та потреби у навчанні, що сприяє більш точному визначенню необхідних заходів з розвитку персоналу.

Навчання персоналу вимагає значних фінансових вкладень, і контроль за використанням бюджету є надзвичайно важливим аспектом управління професійним навчанням. Визначаються два основні фактори, які впливають на розмір бюджету, виділеного на розвиток персоналу: по-перше, потреба підприємства у кваліфікованих працівниках, а по-друге, фінансова

стабільність підприємства. Це означає, що обсяг фінансування для навчання персоналу буде визначатися на основі потреб компанії у спеціалістах та її фінансових можливостей.

3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства

Механізм мотивації персоналу є комплексним набором інструментів та методів, які стимулюють працівників до виконання завдань, визначених менеджерами підприємства. Цей механізм залежить від індивідуальних стимулів, що впливають на кожного працівника. Основу мотиваційного механізму складають особливості персоналу, такі як їх потреби, інтереси, установки і цінності. Крім того, враховуються традиції, історичний досвід роботи та зовнішні фактори, що впливають на підприємство і його працівників. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до діяльності, а використання цієї моделі дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства.

Механізм мотивації персоналу спрямований на стимулювання задоволення від роботи шляхом поліпшення умов праці, автоматизації процесів, розширення сфери діяльності та співпраці між робочими місцями. Він також включає оцінку якості та кількості зусиль, витрачених працівниками, та використання різних видів матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Розмаїтість підходів до механізмів мотивації персоналу залежить від його саморозвитку. У повсякденній роботі персоналу враховуються постійно змінювані та взаємодіючі потреби. Механізм мотивації повинен стимулювати активну та ефективну роботу працівників, а також сприяти розвитку підприємства. Він забезпечує задоволення потреб

через справедливу винагороду та різноманітність, одночасно досягаючи очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства.

Важливими принципами механізму мотивації в ТОВ «АТМ Тальне» мають бути:

- відповідність матеріальним мотиваторам результатів праці, колективу та підприємства;

- об'єктивність та справедливість встановлення винагороди для всього персоналу;

- спрямованість мотивів на задоволення потреб та стимулів на задоволення інтересів підприємства;

- гнучкість, тривалість та прозорість мотивації.

Для поліпшення системи мотивації персоналу ТОВ «АТМ Тальне» рекомендовано:

- формувати кадровий резерв, що стимулюватиме працівників. Це означає, що працівники будуть мати реальні можливості для кар'єрного росту, що, в свою чергу, призведе до збільшення їх заробітної плати. Оскільки багато працівників зацікавлені у грошовій винагороді за свою продуктивність, цей захід буде відповідати їхнім потребам;

- створити ефективне комунікаційне середовище, яке залучатиме працівників до процесу спілкування та забезпечуватиме потрібний рівень взаємодії. Це дозволить працівникам відчути себе ближчими до прийняття рішень та вирішення питань, що в свою чергу дозволить їм відчути свою важливість та отримати визнання за свої професійні досягнення в процесі вирішення різних завдань. Особливо це має значення при роботі з фахівцями, які високо цінують визнання, цінність своєї праці та внесок у виробничий процес;

- розробити систему конкурсів, яка надасть можливість працівникам на всіх рівнях отримувати бонуси за свої досягнення. Це сприятиме не лише матеріальній винагороді, але й розширить існуючу систему мотивації. Шляхом проведення конкурсів, працівники будуть стимульовані до активної

участі та покращення своїх результатів. Це сприяє підвищенню мотивації, залученню досягнень працівників та розширенню спектру індивідуальних та командних досягнень, що в свою чергу сприятиме створенню більш стимулюючого та задоволеного робочого середовища.

У контексті ТОВ «АТМ Тальне», де переважають працівники середнього віку з великим стажем роботи, кар'єра має свої особливості як мотиватор. Вона дозволить здійснити визнання досягнень працівників організацією та підвищення їх матеріального благополуччя. Водночас кар'єра не обмежується лише матеріальними стимулами. Для працівників це означає, що вони будуть мотивовані покращувати свої кваліфікаційні рівні та отримувати вищу освіту. Можливість просування по кар'єрних ступенях в організації передбачає постійне самовдосконалення та підвищення рівня освіти. Таким чином, кар'єра виступає як мотиватор, що спонукає працівників до постійного розвитку своїх професійних навичок та знань.

Розроблені рекомендації щодо мотивації орієнтовані на нематеріальні аспекти, які допомагають оцінити взаємозв'язок досягнення працівників та їх внеску у реалізацію цілей підприємства (рис 3.1). Вони спрямовані на забезпечення прив'язки досягнень працівників до мети організації та розробку системи оцінки, яка враховує їхню вагомість у загальному контексті успіху організації.

Діяльність, спрямована на нематеріальне стимулювання, базується на таких принципах:

- створення позитивного іміджу організації, що викликає захоплення та зацікавленість співробітників;

- стимулювання самореалізації співробітників, надання можливості розвивати свої навички та потенціал;

- підтримка здорової конкуренції, що спонукає працівників до досягнення кращих результатів;

- забезпечення можливостей для особистого і професійного росту співробітників;

- визнання значимості кожної людини в системі стимулювання та уважне ставлення до їхніх потреб та досягнень;

- забезпечення рівності всіх учасників в системі стимулювання, що означає однакові можливості та умови для всіх працівників;

- справедливий розподіл коштів заохочення, що ґрунтується на об'єктивних критеріях та результативності праці.

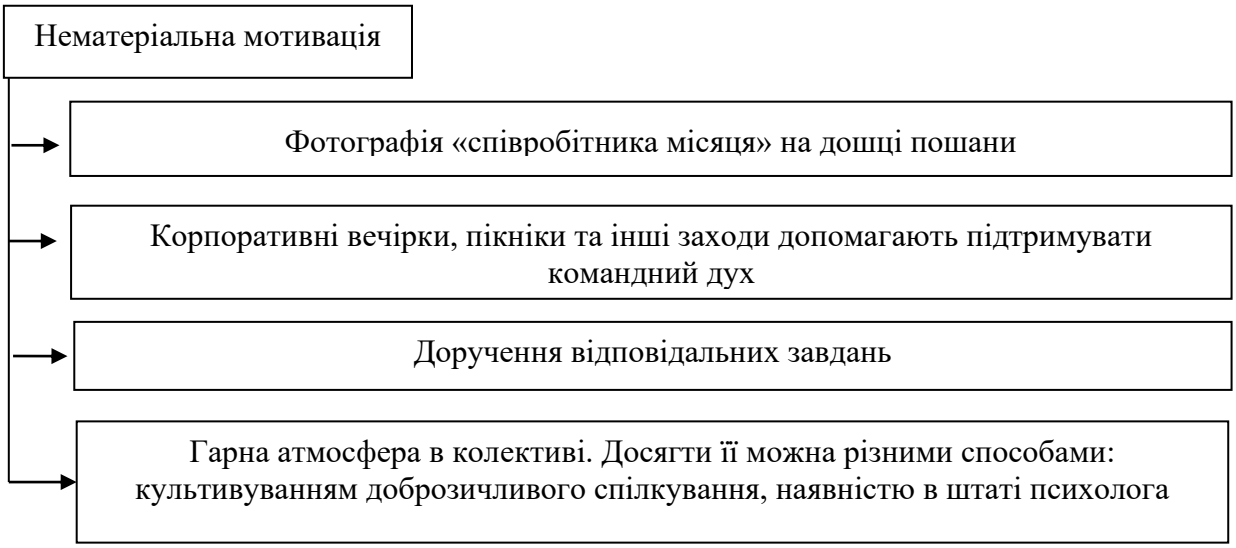


Рис.3.1. Нематеріальна мотивація ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором

Директор ТОВ «АТМ Тальне» несе відповідальність за створення системи нематеріального стимулювання своїх співробітників. Метою цієї системи є:

- стимулювати активну діяльність співробітників, спрямовану на досягнення цілей організації;

- заохочувати ефективну працю співробітників, що сприяє досягненню високих результатів;

- забезпечувати співробітників соціальними гарантіями, спрямованими на підвищення рівня їхньої лояльності;

- забезпечувати неперервну та ефективну роботу персоналу у всіх підрозділах організації;

- підвищувати рівень задоволеності співробітників їхньою роботою.

Вимоги до керівництва ТОВ «АТМ Тальне» щодо системи нематеріального стимулювання включають наступне:

- керівництво повинно активно заохочувати своїх співробітників за досягнення в роботі та використовувати широкий спектр нематеріальних стимулів;

- керівництво повинне розробляти план та проводити заходи, спрямовані на стимулювання співробітників;

- керівник разом з бухгалтером повинен складати звіт про використання призначених коштів для реалізації заходів нематеріального стимулювання.

Для реалізації заходів нематеріального стимулювання в ТОВ «АТМ Тальне» виділяються відповідні ресурси, а порядок їх реалізації визначається через плани робіт. Керівник здійснює попереднє та остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію на основі цих планів.

На основі виділеного бюджету та затверджених програм плануються витрати, розглядаються доступні провайдери, враховуючи пропозиції на ринку. Здійснюється аналіз доступності заходів, їх пріоритетності та можливих витрат. Витрати вважаються остаточно затвердженими, коли план заходів отримує підпис вищого керівництва організації.

Також пропонується застосовувати матеріальні методи мотивації. Матеріальна мотивація праці – це стимулювання працівників за допомогою різних матеріальних нагород. Це може бути виплата грошової премії або надання інших матеріальних благ, які мають матеріальну цінність. Такий вид мотивації є найбільш поширеним і може бути виражений як грошовими, так і негрошовими заохоченнями (рис. 3.2).

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників.

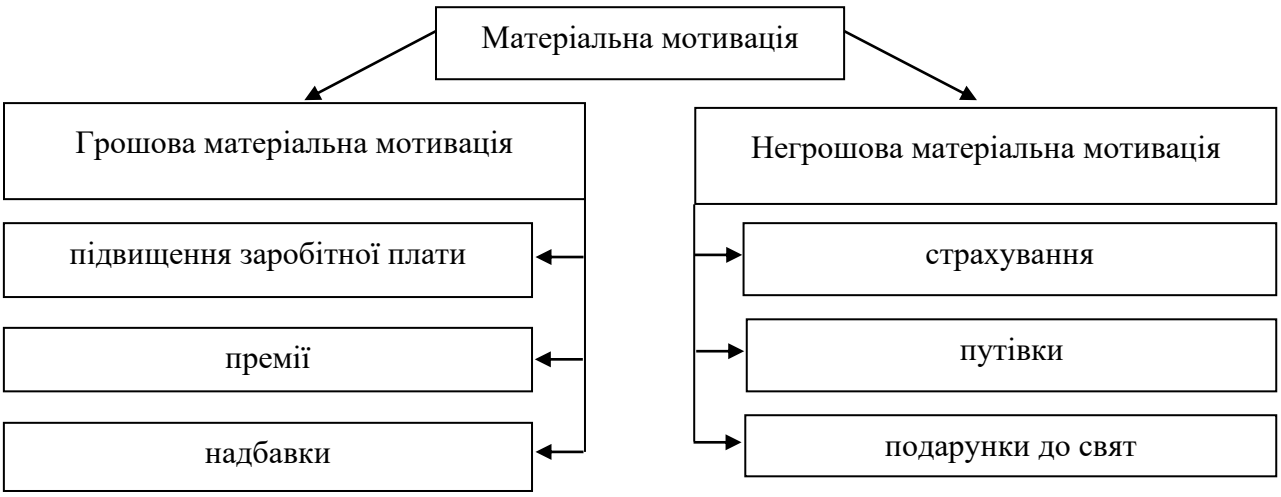


Рис. 3.2. Матеріальна мотивація ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором

Премія визнається як одна з найпоширеніших та традиційних методів матеріальної мотивації. Вона надає працівникам відчуття стабільності, впевненості в винагороді за відповідальну працю.

Премії можуть виплачувати за:

- високі трудові показники;
- зразкове виконання працівником своїх обов'язків;
- освоєння ним нової техніки або технології;
- роботу в нічний час.

Путівка на відпочинок дозволяє забезпечити працівникам можливість відпочити та насолодитися новими враженнями, при цьому не потребуючи значних витрат з боку підприємства. Може бути організований тур вихідного дня, що забезпечить позитивний вплив на мотивацію працівників і створення визнання їхньої праці й зусиль.

Один із способів віддячити співробітникам за їх старанну працю може бути подарунок на свято, наприклад, з нагоди Нового року. Ці подарунки можуть бути простими й необов'язково дорогими. Вони служать способом виразити подяку і показати, що кожен співробітник важливий.

ВИСНОВКИ

Враховуючи все вищесказане, з даної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

- управління персоналом визначається як процес планування, організації, координації та контролю діяльності людей в організації з метою досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб організації та її співробітників;
- ефективне управління персоналом передбачає налагодження ефективних систем і процесів у всіх аспектах управління персоналом, включаючи рекрутинг і відбір, навчання і розвиток, оцінку праці, мотивацію і стимулювання та управління трудовими відносинами;
- за досліджуваний період площа під сільськогосподарськими культурами ТОВ «АТМ Тальне» зменшилась на 63,24 га і в 2022 році становила 844,5 га;
- підприємство в основному займається вирощуванням зернових та технічних культур;
- ефективність використання земельних ресурсів підприємства зросла, про що свідчить збільшення чистого доходу та прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 2022 р. порівняно з 2020 р. відповідно в 1,6 та 1,9 рази;
- вартість необоротних та оборотних активів ТОВ «АТМ Тальне» в 2022 році відносно 2020 року зросла відповідно на 1992,6 тис. грн. та 9343,5 тис. грн., що свідчить про розвиток підприємства;
- протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості та фондоозброєності при одночасному зменшенні показника фондовіддачі;
- позитивним є зростання чистого прибутку підприємства в 1,8 рази та рентабельності виробничо господарської діяльності, яка в 2022 році становила 13,73%;

- середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду не змінювалася та складає 7 робітників;
- віковий склад персоналу коливається від 30 до 60 років, переважає вікова група від 40 до 50 років що складає 57,15 %;
- на підприємстві переважну більшість становлять чоловіки (71,42%);
- у 57,15% працівників стаж роботи складає від 10 до 15 років;
- серед працівників підприємства 57,15% мають вищу освіту, що свідчить про високий освітній рівень;
- середньомісячна зарплата на підприємстві зросла на 3262 грн., або в 1,34 рази, вона перевищує мінімальний рівень оплати праці та прожитковий мінімум відповідно в 1,91 рази та 4,78 рази;
- питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працівників та питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці становили відповідно 42,85 % та 53,38 %. Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості реалізованої продукції зросла на 1,2 %.

З метою вдосконалення управління персоналом в ТОВ «АТМ Тальне» на основі проведених досліджень було запропоновано внести корективи в систему управління персоналом, забезпечити більшу участь персоналу у прийнятті рішень та плануванні, а також посилити вимоги до професійної кваліфікації працівників.

Також запропоновано впровадити механізми мотивації персоналу на ТОВ «АТМ Тальне» передбачаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація у вигляді підвищення заробітної плати, премій, надбавок, страхування, путівки та подарунків до свят. Нематеріальна мотивація передбачає: створення фотографії «співробітника місяця» на дошці пошани; корпоративні вечірки, пікніки та інші заходи; доручення відповідальних завдань та гарну атмосферу в колективі.

Важливими принципами механізму мотивації в ТОВ «АТМ Тальне» мають бути:

- відповідність матеріальним мотиваторам результатів праці, колективу та підприємства;
- об’єктивність та справедливість встановлення винагороди для всього персоналу;
- спрямованість мотивів на задоволення потреб та стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкість, тривалість та прозорість мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
3. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
4. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
5. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с
6. Єременко В. Соціальна економіка. 2-ге вид., адапт. і доп. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2003. 351 с.
7. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
8. Каленюк І. С. Економіка освіти: Навчальний посібник. Київ: Знання України, 2003. 316с.
9. Грішнова О. А. Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності, Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
10. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
12. Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В. *Механізми та важелі регулювання професійної мобільності робочої сили.* Економічний форум. Науковий журнал. Луцький національний технічний університет. №4. Луцьк, 2018. С. 303-310.

13. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

14. Організаційна структура управління: типи і характерні особливості.URL: https://pidru4niki.com/15880315/menedzhment/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_tipi_harakterni_osoblivosti

15. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.

16. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Для студ. екон. спец. вузів. К.: “Кондор”, 2002. 518 с.

17. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості. Соціальна психологія. 2016. № 2. С.134-141.

18. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2023 рр. URL: https://services.dtkt.ua/catalogues/indexes/2

19. Прожитковий мінімум в Україні по соціальним та демографічним групам з 2000 по 2023 рр. (грн.). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/

20. Визначення потреби в навчанні. URL: http://ni.biz.ua/2/2_8/2_82190_opredelenie-potrebnosti-v-obuchenii.html

21. Михайлова, Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. ЦУЛ, 2007. 248 с.