**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Наказ Вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет

Економіки і торгівлі»

08 дипня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ**

**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій**

**Форма навчання денна**

**Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії**

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

д. е. н., проф. Костишина Т. А.

«\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

***на тему:***

**«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**(за матеріаламиТОВ «МАЯК»)**

**зі спеціальності 051 «Економіка» освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»**

Виконавець роботи  **Чуприна Валентина Олександрівна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(підпис, дата)

Науковий керівник **к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**ПОЛТАВА 2019**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **ВСТУП** | 3 |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРИЄМСТВА** | 5 |
| 1.1. Сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом | 5 |
| 1.2.Чинники впливу на управління персоналом та показники його ефективності | 18 |
| 1.3. Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом | 28 |
| **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАЯК»** | 36 |
| 2.1. Соціально-економічна характеристика господарської діяльності підприємства | 36 |
| 2.2 Аналіз показників з праці | 48 |
| 2.3 Оцінка ефективності управління персоналом |  |
| **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАЯК»** | 54 |
| 3.1. Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом | 66 |
| 3.2. Формування комплексної системи управління персоналом | 74 |
| 3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики визначення ефективності системи управління персоналом | 81 |
| **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** | 96 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 104 |
| **ДОДАТКИ** | 113 |

**РЕФЕРАТ**

**дипломної роботи студентки Чуприни В. О.,**

**освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом і економіка праці» на тему «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом» (за матеріаламиТОВ «Маяк»)**

**Обсяг і структура роботи:** дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний матеріал викладений на 103 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел – 86 найменувань. В дипломній роботі 6 додатків.

**Метою дипломної роботи є** дослідити теоретичні засади управління персоналом підприємства, а також систему управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві та запропонувати комплексний підхід до вдосконалення цієї системи.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом, а також чинники, що впливають на формування, розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

**Завдання:**

визначити сутність персоналу підприємства та управління ним;

дослідити чинники впливу на управління персоналу та показники його ефективності;

оцінити систему управління персоналом конкретного підприємства;

визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом;

розробити практичні рекомендації щодо формування комплексної системи управління персоналом та удосконалення методики оцінки ефективності системи управління персоналом.

**Методологічним** **підґрунтям дослідження** є діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

**Теоретичною базою** дослідження стали положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту.

**Інформаційною базою дослідження** є первинна звітна документація виробничого підприємства, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, статистичні дані Державного комітету статистики України, Міністерства праці та соціальної політики України, спеціальна економічна література.

**Основний зміст роботи.**

У першому розділі визначено сутність персоналу підприємства та управління ним. Досліджені чинники впливу на управління персоналом та показники його ефективності, методологічні підходи до оцінки системи управління персоналом .

У другому розділі дана оцінка системи управління персоналом ТОВ «Маяк».

У третьому розділі визначені стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом. Обґрунтована можливість формування комплексної системи управління персоналом на підприємстві. Розроблені практичні рекомендації щодо удосконалення методики оцінки ефективності системи управління персоналом.

**Результатами дослідження є:** узагальнення теоретичних положень, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Маяк».

**Рекомендації щодо використання дослідження.** Висновки за результатами дослідження рекомендовано до використання у практиці управління персоналом ТОВ «Маяк», з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Практична реалізація результатів дипломної роботи сприятиме покращенню соціально-економічних показників господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** персонал, праця, управління персоналом, ефективність.

**Реферат**

**дипломной работы студента Чупрыны В. А.,**

**образовательно-квалификационного уровня «магистр» специальности 051 «Економыка», образовательная программа «Управление персоналом и экономика труда» на тему «Пути повыщения эффективности управления персоналом» (по материалам ООО «Маяк»)**

**Объем и структура работы:** дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка литературы и приложений. Основной материал изложен на 103 страницах печатного текста. Список использованных источников – 86 наименований. В дипломной работе 9 приложений.

**Целью работы** является исследовать теоретические основы управления персоналом, а также систему управления персоналом на сельскохозяйственном предприятии и предложить комплексный подход к совершенствованию этой системы.

**Объектом исследования** является процесс управления персоналом сельскохозяйственного предприятия.

**Предметом исследования** является теоретико-методические и научно-практические аспекты стратегических направлений совершенствования управления персоналом, а также факторы, влияющие на формирование, развитие персонала, повышение его конкурентоспособности и эффективности использования.

**Задания:**

определить сущность персонала предприятия и управления им;

исследовать факторы влияния на управление персонала и показатели его эффективности;

оценить систему управления персоналом конкретного предприятия;

определить стратегические направления совершенствования системы управления персоналом;

разработать практические рекомендации по формированию комплексной системы управления персоналом и совершенствование методики оценки эффективности системы управления персоналом.

**Методологическим основанием исследования** является диалектического познания, конкретного и абстрактного, логического и исторического, системного и сравнительного анализа и статистических сравнений.

**Теоретической базой исследования** стали положения теории менеджмента и современные концепции управления, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, стратегического менеджмента.

**Информационной базой исследования** является первичная отчетная документация производственного предприятия, законодательные акты Верховной Рады Украины, постановления Кабинета Министров Украины, Указы Президента Украины, статистические данные Государственного комитета статистики Украины, Министерства труда и социальной политики Украины, специальная экономическая литература.

**Основное содержание работы.**

В первом разделе определены сущность персонала предприятия и управления им. Исследованы факторы влияния на управление персоналом и показатели его эффективности, методологические подходы к оценке системы управления персоналом.

Во второй главе дана оценка системы управления персоналом ООО «Маяк».

В третьем разделе определены стратегические направления совершенствования системы управления персоналом. Обоснована возможность формирования комплексной системы управления персоналом на предприятии. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию методики оценки эффективности системы управления персоналом.

**Результатами исследования являются:** обобщение теоретических положений, методических подходов и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «Маяк».

**Рекомендации по использованию исследования.** Выводы по результатам исследования рекомендовано к использованию в практике управления персоналом ООО «Маяк», с целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Практическая реализация результатов дипломной работы будет способствовать улучшению социально-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, труд, управление персоналом, эффективность.

**ВСТУП**

В сучасних умовах господарювання роль людини у виробництві набула особливої актуальності, оскільки працівник є не тільки найважливішим елементом сільськогосподарського процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Тому, особливо гостро постає пи тання ефективного управління персоналом на всіх стадіях діяльності підприємства. Від того наскільки ефективно функціонує системи управління трудовими ресурсами підприємства залежить рівень підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства.

Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють, а знання та навички працівників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства. В ринкових умовах підприємство потребує фахівців не лише кваліфікованих, але й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за бездоганно виконану роботу. Саме тому удосконалення менеджменту персоналу за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів стосовно аграрних підприємств, виступає одним із найбільш прийнятних шляхів, що ведуть до підвищення ефективності виробництва систематично розвиватися й удосконалюватися.

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом зробили такі вчені як Д. П. Богиня, О.М. Бородіна, О.А. Грішнова, Г.В. Осовська, В.С. Дієсперова, М.І. Долішній, О.В. Крушельницька, Н.В. Краснокутська, В.Ф. Машенков, Л.І. Михайлова, Й.С. Пасхавер, В.М. ПетюхС Г. Струмилін, А.В. Череп, І.Ф. Хміль, В.В. Юрчишин та інші. Проте не досить глибоко дослідженими залишаються окремі питання менеджменту персоналу вільськогосподарських підприємств, зокрема щодо формування і розвитку кадрового потенціалу, ефективності менеджменту в умовах розвитку ринкових відносин тощо.

Мета дипломної роботи – дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства, а також визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом, а також чинники, що впливають на формування, розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі слід виконати такі завдання:

визначити сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом;

дослідити чинники впливу на управління персоналу та показники його ефективності;

проаналізувати ефективність управління персоналом конкретного підприємства;

визначити шляхі підвищення ефективності управління персоналом на підвиємстві;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення методики визначення ефективності системи управління персоналом.

Теоретичною базою дослідження стали положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний матеріал викладений на 103 сторінках друкованого тексту.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧН)-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРИЄМСТВА**

**1.1. Сутність, зміст, цілі і завдання управління персоналом**

Результат діяльності сільськогосподарського підприємства, як і будь-якого іншого суб’єкта господарювання, залежить від наявності та ефективного використання цілої низки ресурсів і факторів виробництва. Основну роль серед них відіграють підприємницькі здібності, праця, земля та капітал. Названі фактори об’єднують у дві групи: людські, втілені у підприємницьких здібностях і праці, та майнові, зосереджені у землі й капіталі (рис. 1.1.1).

ФАКТОРИ ВИРОБНИЦТВА

Майнові

Людські

Підприємницькі здібності

Капітал

Земля

Праця

Робоча сила (люди)

Персонал

підприємства

**Рис.1.1.1. Основні фактори виробництва підприємства [24, с. 127]**

Підприємницькі здібності задіюють людський фактор, тобто робочу силу, представлену персоналом підприємства, і зумовлюють рух усіх інших ресурсів.

За даними Світового Банку, економічне зростання країн із перехідною економікою на 64 % залежить від людського фактора, на всі інші чинники припадає тільки 36 % (16 % складають сільськогосподарські ресурси і 20 % − природні чинники) [1, с. 38]. Людина на підприємстві вважається центральною фігурою, головним фактором забезпечення його функціонування, об’єктом і суб’єктом управлінських дій, тому в сучасних умовах персонал підприємства набуває особливої ваги [2, с. 5].

Для характеристики осіб, зайнятих на підприємстві, використовується значна кількість термінів: «персонал», «працівники», «колектив», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський фактор», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал». Деякі автори ототожнюють усі або окремі з них на рівні підприємства, інші – розрізняють, вказуючи на їхні відмінності.

Термін «персонал»певним чином співвідносний з усіма вищепереліченими поняттями. Згідно із визначенням «Економічної енциклопедії», персонал – «особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу» [3, с. 764–765].

«Понятійно-термінологічний словник» з менеджменту пропонує також доповнення – «яка вирізняється за професійними чи іншими ознаками» [4, с. 405]. Отже, даний термін може стосуватись як усіх зайнятих на підприємстві осіб, так і їх частини.

Вищенаведені тлумачення є основою для трактування персоналу іншими авторами. Г.В. Черевко та Н.І. Василенька зосереджують увагу на тому, що персонал – це «особовий склад підприємства, який охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників» [5, с. 16]. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук персоналом вважають «особовий склад підприємства за професійними чи службовими прикметами» [6, с. 82]. В.М. Петюх під персоналом також розуміє весь особовий склад установи, організації, підприємства, всіх постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих працівників [7, с. 24–26]. Зазначені автори персоналом називають усіх працівників підприємства.

На думку інших дослідників, поняття «персонал» охоплює тільки штатних працівників. Так, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук зараховують до його складу основних, постійних, штатних, кваліфікованих працівників, які формуються і змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [8, с. 10]. За визначенням Ф.І. Хміля, персонал – це «основний штатний склад працівників організації, які виконують сільськогосподарсько-господарські й управлінські функції» [9, с. 44].

М.Д. Виноградський, С.В. Бєляєва називають персонал суб’єктом та об’єктом управління [10, с. 35], сукупністю людських ресурсів, які має організація [10, с. 463]. М.М. Мартиненко зазначає, що термін «персонал» поєднує складові частини трудового колективу організації і складається не з абстрактної маси людей, що працюють спільно, а з конкретних особистостей з їхніми неповторними характеристиками, запитами, поведінкою, переживаннями.До персоналу він зараховує усіх працівників, які виконують сільськогосподарські або управлінські операції [11, с. 115].

Вищезазначене свідчить, що, трактуючи персонал, автори пов’язують його з людьми, зайнятими трудовою діяльністю на підприємстві.

Поряд із категорією «персонал», як уже зазначалось, дослідники послуговуються іншими термінами, наділяючи їх аналогічним або більш широким чи вузьким значенням: працівники, колектив, кадри, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, трудовий потенціал.

Це вказує на відсутність єдиного підходу до визначення персоналу, пов’язаних із ним понять та рівнів, на яких вони вживаються.

Основні функції, які виконує персонал сільськогосподарського підприємства – економічна, сільськогосподарська, соціальна, інноваційна (рис. 1.1.2).

Оскільки персонал підприємства є складовою продуктивних сил і своєю фізичною та розумовою працею (залежно від функціональної ролі у процесі виробництва) створює певні товари (продукцію, роботи, послуги) для продажу, це зумовлює його сільськогосподарську функцію.

Економічна функція проявляється у тому, що результат праці персоналу у кінцевому підсумку спрямовується на отримання фінансової вигоди – прибутку підприємства та заробітної плати його працівників.

Економічна

Сільськогосподарська

Функції

персоналу підприємства

Соціальна

Інноваційна

**Рис. 1.1.2. Функції персоналу сільськогосподарського підприємства**

Соціальна функція визначається тим, що праця персоналу вигідна не тільки підприємству, але й суспільству (у формі виготовлених товарів та послуг належної якості) та працівникам – у процесі праці на підприємстві відбувається соціалізація самої людини – вона знайомиться з іншими людьми, переймає досвід, самовдосконалюється, творчо реалізує свій потенціал, поглиблює знання, розширює коло інтересів, знайомств.

Інноваційна функція полягає в тому, що результати інтелектуальної (творчої) праці персоналу на підприємстві, за сприятливих умов, можуть втілюватися в раціоналізаторські винаходи, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Між наведеними функціями персоналу існує тісний взаємозв’язок – вони є результатом праці особи на підприємстві, а виконання однієї з них зумовлює виникнення іншої.

Трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені переходом на ринкові умови господарювання, сприяли підвищенню ролі управління в усіх сферах діяльності підприємства, адже сільськогосподарські ресурси, зокрема людські, не мають цінності без належного управління ними. Це зумовлює потребу визначення ролі та місця управління персоналом в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Управління (процес управління) трактується як організація дій, спрямованих на досягнення мети [12, с. 7]; «цілеспрямована дія на об’єкт для забезпечення його стійкості, зміни стану або поведінки у зв’язку зі зміною обставин» [13, с. 9]; «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей» [14, с. 15]. Наведені визначення є безвідносними, тобто об’єктами управління можуть бути як певні механізми, транспортні засоби, комп’ютерні системи, так і процеси виробництва, люди тощо.

Деякі автори виокремлюють «управління персоналом» як окрему категорію. В сучасному розумінні дане поняття з’явилося порівняно недавно (наприкінці XIX – початку XX ст.) [9, с. 7], що зумовлено підвищенням ролі людського чинника у процесі виробництва, його трактуванням як вирішального для досягнення ефективності підприємства [15, с. 2].

У табл. 1.1.1 представлені різні трактування поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1.1

**Трактування поняття «управління персоналом» [узагальнено автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Л. Балабанова, О. Сардак | процес планування, підбору, підготовки, оцінки, мотивації та навчання персоналу, спрямоване на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [16, с. 8] |
| Н. Гавкалова, Н. Маркова | Це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально-психологічного характеру [17, с. 11] |
| В. Дятлов,  В. Травін | система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [18, с. 7] |
| О. Єгоршин | це стратегічна функція направлена на розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії фірми, винагородження з врахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, направлених на виживання компанії [19, с. 12] |
| Й. Завадський | це політика, яка охоплює широкий діапазон діяльності: підбір, підготовка, оцінка і розстановка керівних кадрів, розробка системи заробітної праці, підвищення кваліфікації кадрів, здійснення соціально побутових заходів включаючи систему пенсійного забезпечення [20,с. 277] |

Продовження табл. 1.1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| О. Крушельницька, Д. Мельничук | це специфічна функція управлінської діяльності головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [21, с. 11] |
| Л. Михайлова | це цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства [23, с. 27] |
| В. Співак | цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, спрямована на розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом [24, с. 23] |
| В. Храмов, А Бовтрук | частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [25, с. 5] |
| Ф. Хміль | скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [9, с. 24] |
| Г. Щьокін | це процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервного навчання кадрів, що направлене на раціональне їх використання [26, с. 9] |

У різноманітних наукових виданнях поняття «управління персоналом» та «менеджмент персоналу» використовуються як синоніми. Насправді, кожне з них має певне змістове навантаження й означає особливості дій та операцій, здійснюваних лінійними і функціональними менеджерами, спеціалізованими кадровими службами на різних щаблях управління залежно від специфіки сільськогосподарсько-господарської діяльності, побудови сільськогосподарських та управлінських структур окремих організацій.

Менеджмент персоналу визначає управлінський вплив, який ґрунтується на управлінських функціях стосовно управління персоналом.

Не дивлячись на те, що існує велика кількість визначень поняття «управління персоналом», які мало чим відрізняються один від одного по суті, є і такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, управління персоналом пов’язане з дослідженням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу, разом з тим сам персонал управління розглядається як об’єкт управлінських дій.

Управління персоналом сільськогосподарського підприємства охоплює широкий спектр функцій від зарахування до звільнення кадрів; найму, відбору і добору персоналу; атестації, профорієнтації і трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу та його використання; організації праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління інноваціями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар’єрою і професійно-кваліфікаційним розвитком; вивільнення персоналу тощо.

Традиційно основним структурним підрозділом з управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах є відділ кадрів, на який покладено функції по прийому та звільненню кадрів, організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус і є слабкими в професійному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом та забезпеченню нормальних умов його роботи, а саме: соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових і особистих взаємовідносин; управління сільськогосподарськими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; психофізіологія, ергономіка і естетика праці тощо. Якщо ще декілька років тому ці завдання розглядалися як другорядні, то в сьогоднішніх умовах господарювання вони вийшли на перший план. Виходячи з вище сказаного, виділимо типові проблеми управління персоналом сільськогосподарських підприємств (рис. 1.1.3).

Рівень управління. Управління персоналом не входить до числа стратегічних пріоритетів сільськогосподарського підприємства. Як правило, тема персоналу займає останнє місце, поступаючись фінансовим, маркетинговим, сільськогосподарським питанням.

Організаційно-функціональне забезпечення

Рівень управління

Наукове забезпечення

Інформаційне забезпечення

Компетенції

**Рис. 1.1.3. Типові проблеми управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Організаційно-функціональне забезпечення. Відсутній регулярний менеджмент в управлінні персоналом: кадрові документи слабко збалансовані з стратегічним, адміністративним та операційними рівнями управління, немає взаємодії з регламентами інших функціональних підрозділів. Взаємодія кадрових та лінійно-функціональних менеджерів в питаннях управління персоналом не має чіткого розмежування відповідальності. Кадрові рішення реалізуються не пов’язані з логікою життєвого циклу персоналу, слабко формалізовані, не пов’язані з культурою, цілями та стратегією підприємства.

Компетенції. Більшість керівників та спеціалістів підприємств не володіють інформацією стосовно розвитку управління персоналом, логікою та методами роботи з людьми. Техніка особистої роботи керівника базується, в основному, на застарілих методах і несе в собі відголоски адміністративно-директивного стилю.

Інформаційне забезпечення. Більшість підприємств обмежуються впровадженням облікових та фінансових програм, не мають комплексних інформаційних, в тому числі і кадрових систем, які дають можливість вирішувати такі управлінські завдання як аналіз, прогноз, оптимізація тощо.

Наукове забезпечення управлінської діяльності. Якість та кількість наукових досліджень вітчизняного досвіду управління персоналом у сільськогосподарському секторі знаходиться на досить низькому рівні. Повністю відсутня практика та фінансування дослідів в даному напрямі тощо.

Нині в сучасних провідних організаціях формуються системи управління персоналом, об’єднуючі під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом та всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, завдань, структурних елементі, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Розміри та розгалуженість системи управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації.

Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, спеціалізованих на виконані однорідних функцій.

Отже, дослідження теоретичних засад та проблем управління персоналом сільськогосподарських підприємств дало можливість визначити склад структурних елементів системи управління персоналом (рис. 1.1.4).

Доцільно відзначити, що в сучасних умовах головною складовою підсистеми управління персоналом сільськогосподарського підприємства є кадровий маркетинг, завданням якого є: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків робочої сили та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі, умов оплати праці; оптимальний розподіл працівників на робочих місцях; забезпечення підприємства потрібними кадрами в розрізі спеціальностей і кваліфікацій.

Добір персоналу

Кадровий маркетинг

Мотивація персоналу

Розвиток персоналу

Оцінювання персоналу

Техніко-інформаційне забезпечення

Цілі

**Рис. 1.1.4. Склад структурних елементів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств**

Сутність кадрового маркетингу підприємства полягає в одночасному вивченні ринкового і внутрішнього середовища, що дозволяє визначити обсяг інформації необхідної для вирішення виявлених проблем, підібрати методи їх збору, організувати та здійснити процес обробки інформації і на цій основі розробити рекомендації щодо прийняття управлінських рішень з проблем формування й використання персоналу. Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах пов’язана з забезпеченням їх конкурентноздатним, високо професійним персоналом. В зв’язку з цим актуальності набувають нові підходи та методи щодо добору, оцінки та розвитку персоналу.

В умовах, що складаються в останні роки, мотивування персоналу повинно набути системності і завершеності на основі комплексного вирішення соціальних проблем, впровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів мотивації праці персоналу. Зрештою, реалізація функцій системи управління персоналом ймовірна лише за умови автоматизації всіх інформаційних потоків.

Функціонування системи управління персоналом сучасних підприємств відбувається під впливом взаємодії чинників: кон’юнктура ринку праці, трудове законодавство, цілі, завдання, технології, механізми управління персоналом, соціально-економічні та трудові умови праці, форми реалізації мотивації.

Основною метою системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства є сукупність бажаних результатів діяльності системи управління персоналом. Щодо інших цілей системи управління персоналом підприємства, то вони спрямовані на таке:

підвищення конкурентоспроможності підприємства;

підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;

забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;

формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Використовуючи результати дослідженнь відомих науковців в сфері управління персналом, представимо основні закономірності, які є об’єктивною умовою визначення вимог до системи та технології управління персоналом:

відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям і тенденціям розвитку сільськогосподарської системи;

системне формування управління персоналом;

оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління персоналом;

пропорційне співвідношення сукупності підсистем та елементів.

При вивченні стану діючої системи управління персоналом підприємства та її удосконаленні використовуються певні методи (рис. 1.1.5). Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

Системний метод

Є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом

Метод декомпозиції

Метод порівнянь

Систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, а підсистеми – на функції, функції – на завдання, завдання – на під завдання, підзадачі – на операції

Дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з іншою системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді

Динамічний метод

Метод структуризації цілей

Передбачає розміщення даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників

Передбачає обґрунтування відповідності цілей управління персоналом цілям організації в цілому. Аналіз цілей дає можливість уникнути дублювання роботи різними підрозділами

Експертно-аналітичний метод

Заснований на залученні висококваліфікованих експертів-спеціалістів по управлінню персоналом. цей метод завжди об’єктивний тому, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінок

**Рис. 1.1.5. Методи системи управління персоналом [сформовано автором]**

Принципи, покладені в основу ефективної системи управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності підприємства.

В табл. 1.1.2 представлено зміст принципів, які характеризують вимоги до системи управління персоналом.

Таблиця 1.1.2

**Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом [узагальнено автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| Принципи | Сутність |
| економічності | передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва; |
| прогресивності | передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам; |
| перспективності | означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації |
| оперативності | вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень; |
| оптимальності | визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом; |
| науковості | вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах; |
| стійкості | вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом; |
| прозорості | вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях; |

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

Аналіз зарубіжних наукових публікацій вказує на те, що за останні роки світова практика демонструє досить стійкі тенденції щодо розвитку різних аспектів системи управління персоналом, а саме:

зміна управлінських відносин в напрямку гуманізації, підвищення уваги до психологічної сторони діяльності організації та до ціннісних аспектів свідомості;

якісний ріст інструментальної (інформаційної) забезпеченості; зміна принципів фінансування: замість витрат на персонал – вкладення в персонал;

зміна розповсюдженого операційного управління персоналом в формат переважно стратегічного управління;

широкого розвитку набули зовнішні консультативні посередницькі фірми, які працюють з організаціями на договірній та інтеграційній основі;

систематичне навчання керівників, які несуть відповідальність за реалізацію функцій управління персоналом;

інтернаціоналізація управління персоналом, яка полягає у розвитку міжнародних контактів в діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб та формування на цій основі єдиної міжнародної «школи» управління персоналом.

Отже, персонал є одним з основних чинників діяльності підприємства. Належне виконання ним функціональних обов’язків та забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства на сучасному етапі розвитку ринкових відносин можливе з допомогою дієвого управління персоналом. На нашу думку, особливості системи управління персоналом обумовлюються специфікою виробництва. Цілі, завдання та склад структурних елементів системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств повинні ґрунтуватися на засадах комерціалізації та гуманізації управління.

**1.2. Чинники впливу на управління персоналом та показники його ефективності**

Управління персоналом, як і діяльність підприємства загалом та кожний сільськогосподарський і управлінський процес, перебуває під дією значної кількості факторів. Умовою виваженого підходу до управління персоналом, задіяного у сільськогосподарському процесі, є вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на нього.

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник факторами впливу на організацію вважають рушійні сили її сільськогосподарсько-господарської діяльності, що забезпечують певний рівень отриманих результатів [27, с. 449]. Тобто увагу зосереджено на залежності результатів роботи підприємства від дії певних чинників. Чинники за відношенням до підприємства можуть бути зовнішніми (впливати із зовнішнього середовища й не залежати від підприємства) та внутрішніми (формуватися й коригуватися всередині нього), впливати безпосередньо або опосередковано на досліджуваний об’єкт і певним чином взаємодіяти між собою.

Показники менеджменту персоналу впливають на ефективність функціонування підприємства в цілому.

Таблиця 1.2.1

**Показники ефективності управління персоналом підприємств [узагальнено автором]**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Показники, запропоновані автором |
| 1 | 2 |
| В.Г. Андрійчук | *Раціонального використання всіх категорій працівників аграрних підприємств*: показники динаміки робочої сили – коефіцієнти найму, вибуття, створення нових робочих місць, використання запасу праці, трудової активності працівників, використання робочого часу, виконання норм виробітку, сезонності виробництва, ступінь відданості персоналу підприємству, продуктивність праці [32, с. 224–229]. |
| М.А. Болюх | *Використання трудових ресурсів:* дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень; про втрати робочого часу, кількість виробленої продукції або виконаних робіт; відомості про рух особового складу підприємства, продуктивність праці [33, с. 377]. |
| Г.В. Черевко, Н.І. Василенька | *Ефективності використання трудового потенціалу працівників сільськогосподарських підприємств*: підвищення (зниження) рівня і темпів продуктивності праці, динаміка основних параметрів зайнятості й безробіття, соціальний аспект ефективності використання трудового потенціалу, трудовий потенціал у системі показників розвитку економіки країни [5, с. 7–8]. |
| О.В. Дячун | *Рівня організації праці:* коефіцієнти розподілу праці робітників, раціональності прийомів праці, організації робочих місць, нормування праці, трудової дисципліни, обслуговування робітників, творчої активності робітників [34, с. 31]. |
| В. Дієсперов | *Ефективності праці:* динаміка робочих місць, динаміка зайнятості, кількість людино-годин праці у розрахунку на одного зайнятого в сільськогосподарському виробництві [35, с. 72]. |
| М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк | *Результативності управління персоналом*: валова продукція та прибуток на одного працівника, індекс продуктивності праці; *управлінського впливу на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу організації*: плинність кадрів, витрати на навчання й перепідготовку, завантаження персоналу роботою, використання фонду робочого часу [6, с. 331–334]. |
| Н.В. Прижигалінська | *Економічної ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства*: кінцеві результати діяльності суб’єкта господарювання (обсяг виробництва, прибуток, рівень рентабельності і т. ін.); результативність, якість та складність трудової діяльності (продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і зарплати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу,2коефіцієнти складності праці і т. ін.); оцінки форм та методів роботи з персоналом (плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін.) [36, с. 8]. |
| Ф.І. Хміль | *Ефективності управління*: кількісні – трудові, фінансові, економія часу управлінських працівників; якісні – науково-технічний рівень процесів управління, кваліфікація управлінських працівників, рівень обґрунтованості управлінських рішень, культура управління, надійність (безвідмовність) системи управління, достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі управління, своєчасність виконання функцій, операцій і процедур, умови праці управлінського персоналу [9, с. 397–411]. |
| О.Г. Шпикуляк | *Менеджменту персоналу:* рентабельність, продуктивність праці, розмір заробітної плати, плинність кадрів [37, с. 16]. |

У свою чергу, від досягнутих результативних показників діяльності підприємства залежать його можливості щодо вдосконалення управління персоналом.

Погоджуємось із думкою вищезгаданих дослідників стосовно того, що практично неможливо виокремити конкретні показники ефективності менеджменту персоналу, оскільки кожен із них перебуває під впливом багатьох сільськогосподарських, а не тільки управлінських чинників.

Визначення ефективності системи управління персоналом на підпри­ємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Міжнародний стандарт 180 9000:2000 таке визначення ефективності: залежність між одержаним результатом та використаними ресурсами, яке можна відобразити формулою:

**1.3. Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом**

Значущість процесу управління персоналом для успішного функціонування сільськогосподарського підприємств зумовлює необхідність вивчення методології його дослідження.

Методологія (грец. methodos – спосіб пізнання і logos – вчення) у науковій літературі трактується як вчення про способи організації і побудови теоретичної та практичної діяльності людини.

Методологія управління персоналом, на думку В.О. Лук’янихіна, розглядає сутність персоналу організації як об’єкта управління; стосується процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації; охоплює методи і принципи менеджменту персоналу [38, с. 31]. Отже, методологія дослідження управління персоналом визначає основні засади, методи, підходи та принципи його здійснення.

Важливими методологічними засадами, які, на наш погляд, слід враховувати в управлінні персоналом сільськогосподарських підприємств, є:усвідомлення потреби в управлінні персоналом; врахування ролі керівника в управлінні персоналом; багатостороннє трактування управління персоналом, єдність суб’єкта та об’єкта управління персоналом; взаємозв’язо організаційних та функціональних заходів управління персоналом; одночасна орієнтація на потреби й інтереси працівника і підприємства; відповідність та обґрунтованість процесів управління персоналом; дотримання принципів соціального партнерства; державна підтримка управління персоналом; результативність управління персоналом; поточне, тактичне й стратегічне спрямування управління персоналом; врахування особливостей господарської діяльності.

Усвідомлення потреби в управлінні персоналом. В умовах ринкової трансформації економіки заходи з управління персоналом набувають важливого значення. Однією з вимог ринкової економіки є наявність дієвого менеджменту персоналу на підприємстві. Керівники підприємств, мислення яких сформоване на засадах попередньої економічної системи, не надають цьому належного значення. На нашу думку, кінцевим результатом будь-якого виробництва сьогодні є людина і сьогодні ефективність господарювання полягає у тому, наскільки кожне підприємство здатне до ефективних кількісних і структурних зрушень, що у свою чергу прямо й безпосередньо закладено в людському чиннику.

Врахування ролі керівника в управлінні персоналом. Важливими для налагодження ефективного управління персоналом підприємства є знання керівника як професіонала, фахівця у певній сфері; лідера, що веде за собою колектив і згуртовує його; психолога, який вміє працювати з різними типами людей та прагне розвиватися і постійно підвищувати свій освітній рівень. Ми погоджуємось із думкою фахівців, які вважають, що провідними для керівника повинні бути ділові якості як своєрідний симбіоз компетентності, глибокого професіоналізму та організаторських здібностей.

Багатостороннє трактування управління персоналом*.* Управління персоналом розглядається як мистецтво, наука, навчальна дисципліна, функція управління, процес, вид управлінської діяльності, діяльність людини (групи людей). Тому необхідно вивчати його з урахуванням усіх зазначених аспектів.

Єдність суб’єкта та об’єкта управління персоналом*.* Характерна особливість управління персоналом – це єдність керуючої та керованої систем, того хто здійснює вплив (суб’єкта) і на кого він спрямовується (об’єкта) – людини.

Взаємозв’язок організаційних та функціональних заходів управління персоналом.Управління персоналом сільськогосподарських підприємств передбачає реалізацію його організаційних (визначення стратегії, мети, загальних напрямів здійснення) та функціональних (безпосереднє виконання функцій) заходів. Позитивний результат досягається за умови налагодження взаємозв’язку між ними.

Одночасна орієнтація на потреби й інтереси працівника і підприємства. Управління персоналом необхідно налагодити так, щоб враховувались інтереси працівників та власників (керівників) підприємства. Якщо працівники підприємства вбачатимуть у його успішному функціонуванні користь для себе, то їхня діяльність буде більш ефективною.

Відповідність та обґрунтованість процесу управління персоналом.Управління персоналом має відповідати цілям і меті діяльності підприємства в цілому, економічній та соціальній ситуації в країні, політиці держави в аграрному секторі, бути економічно обґрунтованим та реалістичним.

Дотримання принципів соціального партнерства*.* Для управління персоналом важливе врахування принципів соціального партнерства, зокрема трипартизму, що передбачає узгодження інтересів працівників, підприємства й держави.

Державна підтримка управління персоналом. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств потребує підтримки з боку держави – його фінансового та правового забезпечення.

Результативність управління персоналом*.* Результати, отримані від управління персоналом, повинні покривати витрати, пов’язані з його здійсненням, тобто підтверджувати економічну доцільність управління.

Поточне, тактичне й стратегічне спрямування управління персоналом*.* Управління персоналом має спрямовуватися на перспективу (передбачення стратегії) з одночасним визначенням та врахуванням поточних і тактичних етапів.

Дослідження будь-якої сфери людської діяльності здійснюється за допомогою відповідної методики. Метод (грец. methodos – спосіб пізнання) вважається способом досягнення мети, сукупністю прийомів, заходів, шляхів, принципів та операцій теоретичного й практичного пізнання дійсності.

У процесі дослідження управління персоналом сільськогосподарських підприємств застосовуються загальні та специфічні методи, зокрема: узагальнення, систематизація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, аналогія, зведення, порівняння, деталізація, відносні величини, ряди динаміки, групування, кореляційний аналіз, експертне оцінювання, соціологічне опитування, монографічний, системний, графічний.

Дослідження теоретичних напрацювань вчених у галузі управління та уточнення основних понять, пов’язаних із процесом управління персоналом здійснюється з допомогою методу узагальнення. Систематизація застосовується для впорядкування теорій, уявлень, понять, поглядів дослідників на управління персоналом та його складові.

Методи аналізу та дедукції застосовують при вивченні заходів з управління персоналом, оскільки суть кожного із них зводиться до розчленування цілого об’єкта (управління персоналом) на частини, що дає можливість робити висновки про даний процес на основі вивчення його елементів. У діалектичній єдності з методом аналізу перебуває синтез, з дедукцією – індукція. З допомогою методів синтезу та індукції отримуємо загальне, сукупне знання про об’єкт, в даному випадку про управління персоналом підприємства, на основі об’єднання попередньо виділених його складових.

При вивченні впливу персоналу та управління ним на кінцеві показники діяльності підприємства застосовується абстрагування – увага зосереджується тільки на людському чиннику, без урахування інших факторів.

Метод аналогії використовується при вивченні сутності персоналу і пов’язаних із ним понять та при внесенні пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом сільськогосподарських підприємств шляхом перенесення на цей процес законів, які діють в інших галузях знань.

Метод зведення (об’єднаний, сукупний розгляд показників) використовується для розробки методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Порівняння (зіставлення показників за ряд років), деталізація (поділ, розчленування загальних, зведених показників на складові), відносні величини, ряди динаміки застосовуються з метою аналізу умов та заходів з управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Метод групування (об’єднання показників у групи за певними ознаками для виявлення певних взаємозв’язків між ними) використовується для визначення типових сільськогосподарських підприємств та порівняльного значення показників інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств.

Для встановлення ступеня зв’язку (кореляційної залежності) між результативними показниками діяльності підприємства та специфічними показниками управління персоналом застосовується кореляційний аналіз.

Експертне оцінювання дає можливість отримати кваліфіковані висновки та думки спеціалістів (експертів) стосовно вагомості загальних і часткових показників інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємств.

Соціологічне опитування здійснюється шляхом усного та письмового збору даних за наперед визначеними питаннями при анкетуванні керівників та працівників підприємств.

Монографічний метод використовується з метою вивчення досвіду управління персоналом окремих підприємств.

Системний метод передбачає системність розгляду процесу управління персоналом, у взаємозв’язку елементів, що його утворюють.

Графічний метод (таблиці, рисунки) застосовуються у процесі дослідження для забезпечення його наочності та зрозумілості.

Окрім методів, важливе значення у методології дослідження мають підходи. Підхід трактується як думка, погляд, з позиції якої розглядається об’єкт, сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів, які не виходять за рамки підход.

На наш погляд, основними у процесі управління персоналом сільськогосподарських підприємств є системний, персоніфікований та синергічний підходи.

Важливою складовою методики управління персоналом є принципи. Принципом вважається головне, вихідне положення наукової теорії, що виступає як перше і найабстрактніше визначення ідеї, як початкова форма систематизації знань.

До основних принципів управління персоналом сільськогосподарських підприємств належать:

принцип науковості й прогресивності, що передбачає врахування під час здійсненні управління персоналом новітніх (передових) наукових розробок та технологій (як вітчизняних, так і зарубіжних) в управлінській сфері;

принцип гуманізму та соціальної спрямованості,що зумовлюєорієнтацію на людину та її потреби й інтереси як найвищу цінність;

принцип безперервності та повторюваності,згідно з яким управління персоналом розглядається як постійний процес, елементи якого повторюються з певною періодичністю;

принцип гнучкості, що враховує можливість зміни елементів та методів управління персоналом залежно від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності;

принцип реалістичності,відповідно до якого завдання управління персоналом повинні бути можливими для виконання;

принцип перспективності, що полягає у врахуванні умов розвитку, тенденцій, напрямків, які будуть характерні для досліджуваного процесу в майбутньому;

принцип оперативності й узгодженості, що полягає у своєчасному проведенні необхідних дій щодо управління персоналом, які не суперечать одна одній та відповідають меті й цілям підприємства;

принцип багатоваріантності, що передбачає розробку декількох імовірних варіантів управління персоналом;

принцип прозорості й неупередженості, що є основою відкритості та зрозумілості заходів з управління персоналом для всіх його учасників і забезпечує доброзичливе ставлення до них;

принцип цілеспрямованості, який зумовлює необхідність спрямування управління персоналом на досягнення кінцевої мети та цілей діяльності підприємства;

принцип індивідуального підходу знаходить своє відображення у персоніфікованому управлінні персоналом підприємства;

принцип доцільності, згідно з яким користь від управління персоналом повинна перевищувати витрати на його здійснення;

принцип послідовності, відповідно до якого етапи управління персоналом здійснюються у певному логічному порядку;

принцип історизму, що полягає у вивченні та врахуванні досвіду управління персоналом;

принцип розвитку, що передбачає розробку нових методів та підходів до управління персоналом;

принцип об’єктивності, що полягає у справедливому ставленні особи, яка є суб’єктом управління персоналом, до всіх працівників підприємства, без особистих симпатій чи антипатій.

На підставі узагальнених теоретичних знань проаналізуємо систему управління сільськогосподарського підприємства з метою виявлення можливостей її удосконалення.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАЯК»**

**2.1. Соціально-економічна характеристика господарської діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк» (далі – ТОВ «Маяк») розташоване за адресою: Харківська обл., Харківський р-н, смт. Березівка.

Основною діяльністю ТОВ «Маяк» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Виробничий процес ТОВ «Маяк» забезпечується матеріально-технічною базою. Показники наявності та придатності основних засобів ТОВ «Маяк»у 2016-2018 рр. представлені у табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

**Динаміка показників стану та придатності основних засобів**

**ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення (+; –) 2018 р. від: | | Темп росту 2018 р. у % до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.1.2  **Показники функціональної структури основних засобів**  **ТОВ «Маяк» за 2016-2018 рр.** | | | | | | | | | | |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення (+;–) 2018 р. від: | | | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| сума, тис.  грн. | питома вага, % | сума, тис.  грн. | питома вага, % | сума, тис.  грн. | питома вага, % | 2016 р. | | 2017 р. | |
| по сумі | по питомій вазі | по сумі | по питомій вазі |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.1.3  **Показники ефективності використання основних засобів**  **ТОВ «Маяк» 2016-2018 рр.** | | | | | | | |
| Показники | Роки: | | | Відхилення,  (+;–) 2018 р. від: | | Темп росту 2018 р. у % до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця2.1.4  **Структура оборотних активів ТОВ «Маяк» у 2016 - 2018 рр.** | | | | | | | | | | |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення (+; –) 2018 р. від: | | | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| сума, тис. грн | питома вага, % | сума, тис. грн | питома вага, % | сума, тис. грн. | питома вага, % | 2016 р. | | 2017 р. | |
| сума тис. грн | питома вага, % | суматис. грн | питома вага, % |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.1.5    **Джерела формування оборотних активів ТОВ «Маяк»**  **у 2016 – 2018 рр.** | | | | | | | | | | |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення (+;–) 2018 р. від: | | | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| сума, тис. грн | пито-ма вага, % | сума, тис. грн | пито-ма вага, % | сума, тис. Грн | пито-ма вага, % | 2016 р. | | 2017р. | |
| сума тис. грн | пи-то-ма вага, % | сума тис. Грн | пи-то-ма вага, % |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 2.1.6

**Показники фінансових результатів ТОВ «Маяк»у 2016-2018 рр.**

(тис. грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р. (+;–) від: | | Відхилення 2018 р. (%) від: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.1.7  **Динаміка операційних витрат ТОВ «Маяк»у 2016-2018 рр.**  (тис. грн) | | | | | | | |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р. (+;– ) від: | | Відхилення 2018 р. (%) від: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Визначимо показники ефективності витрат ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр. у табл. 2.1.8.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.1.8  **Показники ефективності витрат ТОВ «Маяк» за 2016-2018 рр.** | | | | | | | | | | | |
|  |  |  | |  | |  |  | |  | (тис.грн) | |
| Показники | Роки: | | | | | Відхилення 2018 р. (+;–) від: | | | Відхилення  2018 р. (%) від: | | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 |
| 2016 р. | | 2017 р. | 2016 р. | | 2017 р. |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  |  | |  |

Здійснені розрахунки дають змогу зробити висновок, що у 2016- 2018 рр. ТОВ «Маяк»достатньо ефективно витрачало вкладені кошти.

Отже, у 2016-2018 рр. ТОВ «Маяк» здійснювало господарську діяльність з отриманням доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), однак, кінцевим економічним результатом був збиток, розмір якого під час досліджуваного періоду зменшився.

Для отримання даних відповідно до поставлених завдань у даній роботі завдань проаналізуємо зміну показників з праці у ТОВ «Маяк»у 2016- 2018 рр.

**2.2. Аналіз показників з праці**

Для поглиблення дослідження господарської діяльності та ефективності використання праці персоналу ТОВ «Маяк» проведемо аналіз кількісного та якісного складу персоналу за 2016-2018 рр.

У 2016-2018 рр. у ТОВ «Маяк» відбувались зміни у чисельності та структурі персоналу (табл. 2.2.1).

Таблиця2.2.1

**Показники структури персоналу за ознакою «стать» ТОВ «Маяк» за 2016 - 2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення (+;–) 2018 р. від: | | | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| осіб | пито-ма  вага, % | осіб | пито-ма  вага, % | осіб | пито-ма  вага, % | 2016 р. | | 2017 р. | |
| осіб | пито-ма  вага, % | осіб | питома  вага, % |

.

Дамо оцінку віковій структурі персоналу ТОВ «Маяк»у 2016- 2018 рр. (табл. 2.2.2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.2.2  **Структура персоналу у ТОВ «Маяк»за ознакою «вік» у 2016-2018 рр.** | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |  | | (осіб) | |
| Показники | Роки: | | | | | | | | | | Відхилення 2018 р. чисельності від: | | | Відхилення 2018 р. по питомій вазі від: | | |
| 2016 | | | 2017 | | | | | 2018 | |
| чи-сель­ність | питома вага, % | | чи-сель­ність | | питома вага, % | | | чи-сель­ність | питома вага, % | 2016  року | 2017року | | 2016  року | | 2017року |
|  |  |  | |  | |  | | |  |  |  |  | |  | |  |

Таблиця2.2.3

**Розподіл персоналу за рівнем освіти ТОВ «Маяк» за 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення  (+;**–**) 2018 р. від: | | Темп зміни, 2018 р. у % до : | |
|
| 2016 | 2017 | 2018 | 2016 р. | 2017 р. | 2016 рік | 2017 рік |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Визначимо показники руху персоналу ТОВ «Маяк» 2016-2018 рр. (табл. 2.2.4).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця2.2.4  **Показники руху персоналу ТОВ «Маяк»за 2016-2018 рр.** | | | | | |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р., (+;–) від: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |

Розглянемо показники використання робочого часу у ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр. за допомогою даних табл. 2.2.5.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.2.5  **Показники використання робочого часу у ТОВ «Маяк»за 2016-2018 рр.** | | | | | |
|  |  |  |  | (людино-годин) | |
| Показники | Роки: | | | Темп росту, у %, 2018 р. до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 | 2016 р. | 2017 р. |
|  |  |  |  |  |  |

Для ефективної праці працівників велике значення має її матеріально-технічне забезпечення. Визначимо показники забезпечення праці працівників ТОВ «Маяк» ільськогосподарськими засобами за допомогою даних табл. 2.2.6.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 2.2.6  **Показники забезпечення праці основними засобами у ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр.** | | | | | |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р. (%) від: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. |

Зменшення показника фондозабезпеченості праці викликано недостатнім оновленням матеріально-технічної бази підприємства та одночасним зростанням середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Маяк» досліджуваному періоді. Даний факт є негативним для сільськогосподарського підприємства, та може бути причиною зниження трудових показників у ТОВ «Маяк».

Отже, можна зробити висновок, що праця персоналу у ТОВ «Маяк» використовується достатньо ефективно, що приносить підприємству дохід від операційної діяльності. Разом з тим існує низка проблем: недостатнє матеріально-технічне забезпечення праці працівників, зниження трудового потенціалу персоналу, що має впливати на рівень мотивації працівників.

У наступному підрозділі дамо оцінку ефективності управління персоналом у ТОВ «Маяк» 2016 – 2018 рр.

**2.3. Оцінка ефективності управління персоналом**

Узагальнюючим показником, за яким можна визначити ефективність системи управління персоналом є продуктивність праці.

Вивчення чинників, які впливають на показник, дає більш точну оцінку зміни продуктивності праці, як узагальнюючого показника ефективності праці персоналу та чинної системи управління персоналом.

У відповідності до поставлених завдань визначимо ступінь впливу окремих чинників на продуктивність праці працівників ТОВ «Маяк» та виявимо резерви її підвищення.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у ТОВ «Маяк»у 2016-2018 рр. (табл. 2.3.1).

Отже, визначення ступенів впливу чинників на узагальнюючий показник ефективності використання наявних ресурсів праці ТОВ «Маяк» дозволив виявити існування певних проблем. Підприємству слід переглянути структуру персоналу у бік збільшення питомої ваги працівників робітничих професій, найбільш вагомий вплив на підвищення кінцевого результату діяльності підприємства має продуктивність праці робітників, як узагальнюючий показник ефективності використання ресурсів праці. Погіршуються показники фондозабезпеченості праці, що незмінно впливає на її кількість та якість.

У досліджуваному періоді у ТОВ «Маяк» знизилися показники плинності персоналу, збільшилась середньооблікова чисельність за рахунок збільшення числа прийнятих на підприємство працівників. Чисельність працівників з різними рівнями вищої освіти залишається майже на незмінному рівні.

Водночас, у ТОВ «Маяк»майже не приділяється увага професійній освіті працівників робітничих професій, що негативно відбивається на рівні мотивації працівників.

З огляду на виявлені недоліки ТОВ «Маяк»слід визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом з метою більш повної реалізації потенціалу працівників та збільшення економічних результатів діяльності підприємства.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МАЯК»**

**3.1. Визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом**

Сучасний стан розвитку суспільства, який характеризується кризовими явищами в економіці, соціальними суперечностями, вимагає пильної уваги до управління персоналом, як головного чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Як показали дослідження, успіх управління персоналом обумовлений здатністю підприємства чітко визначити поведінку працівників необхідну для досягнення стратегії організації і можливістю застосовувати ефективні організаційно-економічні управлінські важелі для спрямування бажаної поведінки. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки, що визначає необхідність переходу до менеджменту спрямованого на майбутнє, затвердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління персоналом підприємства, що ґрунтується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, спрямованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Дослідження показали, що еволюція практики управління персоналом сільськогосподарських підприємств пов’язана, перш за все, із зміною ролі і місця персоналу на підприємстві.

**3.2. Формування комплексної системи управління персоналом**

З метою вдосконалення чинної у дослідженому періоді системи управління персоналом ТОВ «Маяк» нами розроблено та запропоновано для запровадження такий алгоритм формування комплексної системи управління персоналом (рис. 3.2.1).

**]**

Під час проведення першого етапу необхідно виконати аналіз складу працівників підприємства за даними з різних джерел – списки: працівників з бухгалтерії (за абеткою та з оплатою праці), складені керівниками відділів (з вказаними посадами, коротким описом обов’язків, ієрархічним підпорядкуванням, характеристикою співробітників), від секретаря-референта (щодо обслуговуючого персоналу, переліком його обов’язків, підпорядкованість).

Також необхідним елементом буде ревізія та аналіз особистих справ та трудових книжок працівників – наявність, відповідність записів, характеристика, тощо.

Третім компонентом першого етапу пропонується виконати аналіз наявності та складу організаційних документів (структура та посадова, чисельність апарату управління, штатний розпис, положення про структурний підрозділ підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку або положення про персонал, посадові інструкції).

У табл. 3.3.1 даємо характеристику основних показників для вимірювання ефективності управління персо­налом ТОВ «Маяк».

Таблиця 3.3.1

**Традиційні показники для вимірювання ефективності**

**управління персоналом ТОВ «Маяк»**

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

На нашу думку, наведені у табл. 3.3.1 показники є доволі узагальненими та не відображають складність системи управління персоналом, наявність у її структурі окремих елементів. Конкретне значення кожного з зазначених показників залежить від багатьох причин і їх потрібно розглядати поряд із іншими показниками, які їх доповнюють.

Удосконалення системи управління ТОВ «Маяк» не тільки призводитиме до підвищення продуктивності праці управ­лінського персоналу, а й сприяєтиме кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників під­приємства, зростанню обсягів виробництва, скороченню простоїв обладнання, техніки тощо. Крім того, під­вищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

На нашу думку, найбільш проблемним питанням у визначенні ефективності системи управління пер­соналом ТОВ «Маяк» виступають зведені витрати на управління персоналом, а тому для визначення ефек­тивності роботи різних груп працівників потрібно розраховувати індивідуальні показники.

Одним з новітніх прийомів визначення ефективності роботи на провідних зарубіжних підприємствах є оцінка так званих ключових показників ефективності (КПЕ), які розробляють не стільки для груп пра­цівників у цілому, скільки для кожного її члена індивідуально. Зазначимо, що визначення КПЕ здійснюється у контексті формування системи збалансованих показників. Така система відома тим, що гармонічно поєднує стратегічне й операційне управління, а також уможливлює прогнозування, вимірювання ступеню впливу ро­боти окремих підрозділів і кожного працівника на досягнення стратегічних цілей підприємства загалом.

Ще одна перевага системи збалансованих показників (СЗП) полягає у тому, що вона дозволяє розме­жувати компетентність людини за рівнем її знань, вмінь та навичок, а також здатності застосовувати їх на прак­тиці. Щоб оцінити внесок кожного працівника, СЗП розглядає його діяльність з чотирьох сторін – з точки зору фінансів, внеску у бізнес-процеси, відношення з клієнтами і розвитку персоналу. Зокрема, у сфері управління персоналом такими показниками є мотивованість людини, ступінь її задоволеності, дотримання стандартів кор­поративної культури тощо.

Виходячи з конкретної ситуації, цілей та завдань бізнесу, окремого структурного підрозділу слід розробити 5-7 показників для кожного працівника.

Процедура визначення КПЕ скла­дається з кількох етапів [50, с. 48-49].

* + 1. Розробка стратегічних цілей і загальнокорпоративних КПЕ;
    2. Визначення КПЕ окремих підрозділів на основі визначення або уточнення зон відповідальності кож­ного з них за бізнес-процеси;
    3. Визначення КПЕ за кожним з напрямів роботи окремих структурних підрозділів та за напрямами «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Клієнти та маркетинг», «Персонал і розвиток»;
    4. Визначення КПЕ для кожного працівника.

У результаті наведеної процедури керівництво ТОВ «Маяк»отримає можливість розраховувати заро­бітну плату із різноманітними надбавками в індивідуальному порядку. Кожного працівника має оцінювати його безпо­середній керівник. Важливо зазначити, що показники ефективності повинні постійно уточнюватися, розробити їх раз і назавжди неможливо. СЗП є доволі динамічною технологією, КПЕ потрібно аналізувати, корегувати, щоб вони були постійно актуальними саме для конкретного часу і кожного окремого працівника.

Здійснивши огляд сучасних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом на підпри­ємстві, можна зробити висновок про те, що сьогодні існує напрацьований узагальнений арсенал методик, що дозволяють оцінити ефективність управління як в цілому, так і у розрізі окремих функцій чи процесів.

У цьому зв'язку можна зробити висновок, що практично усі існуючи підходи до оцінювання ефективності сконцент­ровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу.

Най­більша слабкість використаних методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими (бригадами) й управлінськими групами (між функціональними командами), так і окремими працівниками.

Практично недослідженим залишаються питання визначення ефективності діяльності ключових працівників ТОВ «Маяк», оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності (важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність. Така діяльність вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організовувати моніторинг ефективності підрозділів чи окремих ключових працівників ТОВ «Маяк». На нашу думку, відповідальність за таку діяльність повинна бути покладена на підрозділ з управління персоналом у тісному співробітництві із фінансовою службою товариства.

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У дипломній роботі досліджено одну з актуальних управлінських проблем сільськогосподарського підприємства – управління персоналом . Вивчення та аналіз наукових джерел, проведене дослідження процесу управління персоналом ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр. дали нам змогу зробити такі висновки.

Результат діяльності сільськосподарського підприємства, як і будь-якого іншого суб’єкта господарювання, залежить від наявності та ефективного використання цілої низки ресурсів і факторів виробництва.

Основну роль серед них відіграють підприємницькі здібності, праця, земля та капітал. Названі фактори об’єднують у дві групи: людські, втілені у підприємницьких здібностях і праці, та майнові, зосереджені у землі й капіталі.

Трансформаційні процеси в економіці України сприяли підвищенню ролі управління в усіх сферах діяльності підприємства, адже сільськогосподарські ресурси, зокрема людські, не мають цінності без належного управління ними. Це зумовлює потребу визначення ролі та місця управління персоналом в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Нам були досліджені різні трактування поняття «управління персоналом». Не дивлячись на те, що існує велика кількість визначень поняття «управління персоналом», які мало чим відрізняються один від одного по суті, є і такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення.

Управління персоналом сільськогосподарського підприємства охоплює широкий спектр функцій від зарахування до звільнення кадрів; найму, відбору і добору персоналу; атестації, профорієнтації і трудової адаптації; мотивації трудової діяльності персоналу та його використання; організації праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління інноваціями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар’єрою і професійно-кваліфікаційним розвитком; вивільнення персоналу тощо.

Дослідження теоретичних засад та проблем управління персоналом сільськогосподарських підприємств дало можливість визначити склад структурних елементів системи управління персоналом: добір, оцінювання, мотивація, розвиток, персоналу, кадровий маркетинг, техніко-інформаційне забезпечення.

Основною метою системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства є сукупність бажаних результатів діяльності системи управління персоналом.

Щодо інших цілей системи управління персоналом підприємства, то вони спрямовані на таке: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Управління персоналом, як і діяльність підприємства загалом та кожний сільськогосподарський і управлінський процес, перебуває під дією значної кількості чинників. Умовою виваженого підходу до управління персоналом, задіяного у сільськогосподарському процесі, є вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на нього.

На основі аналізу економічних джерел та результатів наукових досліджень нами зроблено висновок, що до внутрішніх чинників впливу на управління персоналом сільськогосподарських підприємств належать: кваліфікація менеджера з персоналу та працівників відділів персоналу, кількісно-якісний склад персоналу, технічне оснащення виробництва, обсяг та структура виробництва, трудомісткість виконуваних робіт, цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан, співробітництво з іншими підприємствами.

З огляду на фінансовий стан, підприємство визначає кількість ресурсів, які можуть бути спрямовані на управління персоналом, оскільки кожен управлінський захід потребує певних затрат.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, доцільно виокремити демографічну ситуацію, підготовку фахівців для галузі, рівень впровадження науково-технічних розробок у виробництво, попит і пропозицію на ринку праці, розвиток соціальної інфраструктури, політику держави щодо сільськогосподарського сектора економіки, законодавчо-нормативну базу регулювання управління персоналом, рівень конкуренції між підприємствами, особливості господарської діяльності.

Оцінити рівень управління персоналом можна на основі аналізу результативних показників діяльності підприємства та специфічних показників управління персоналом у динаміці, беручи до уваги їхню позитивну чи негативну тенденцію та порівнюючи їх із плановими й аналогічними показниками інших підприємств.

У дипломній роботі нами досліджені різні методологічні підходи до оцінки системи управління персоналом.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк» знаходиться у Харківській обл.

Основною діяльністю Товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк» (далі – ТОВ «Маяк») розташоване за адресою: Харківська обл., Харківський р-н, смт. Березівка.

Основною діяльністю ТОВ «Маяк» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Заданими аналізу відхилення залишкової вартості основних засобів ТОВ «Маяк» у 2018 р. порівняно з 2017 р. склало 309,0 тис. грн. (або 2,4 %), порівняно з 2016 р. відбулося зменшення на 700,0 тис. грн. (або 5,0 %).

Коефіцієнт зносу у 2018 р. склав 42 %, що на 10 % більше показника 2016 р. та на 6 % – показника 2017 р. Відповідно коефіцієнт придатності у 2018 р. склав 58 %.

Отже, у досліджуваному періоді відбувається зменшення показників придатності основних виробничих засобів, що свідчить про їх старіння та недостатню увагу підприємства до оновлення матеріально-технічної бази найвищими показниками ефективності використання основних засобів були показники 2016 р. Показник фондовіддачі у 2016 р. склав 5,84 грн. на кожну гривну основних засобів, у 2017 р. даний показник знизився до 3,09 грн., у 2018 р. показник фондовіддачі склав 4,30 грн. Відповідно змінилися показники фондоємності.

У 2018 р. економічним результатом діяльності ТОВ «Маяк» став збиток у 2745 тис. грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. на 41,39 % більше показника 2016 р. та на 42,48 % більше показника 2017 р.

Собівартість виробленої продукції у 2018 р. на 91,29 % більше показника 2016 р. та на 17,38 % менше проти 2017 р. У досліджуваному періоді значно вирослі витрати на збут.

За даними аналізу операційні витрати ТОВ «Маяк» у 2018 р. зросли порівняно з 2016 р. на 63,72 %, порівняно з 2017 р. – на 41,94 %. Найбільша сума припадає на матеріальні витрати: у 2018 р. це 24395 тис. грн., що на 54,66 % більше показника 2016 р. та на 64,19 % більше, ніж у 2017 р. Витрати на оплату праці у 2018 р. на 23,8 % більше показника 2016 р., на 31,8 % – 2017 р.

Отже, у 2016-2018 рр. ТОВ «Маяк» здійснювало господарську діяльність з отриманням доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), однак, кінцевим економічним результатом був збиток, розмір якого під час досліджуваного періоду зменшився.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Маяк» у 2016-2018 рр. збільшилася на 48 осіб. У 2018 р. прийнято 137 осіб проти 62 осіб у 2016 р. та 71 особи – у 2017 р. У досліджуваному періоді вибуття персоналу відбувалося, в основному, за власним бажанням працівників. На нашу думку, це свідчить про низьку мотивацію працівників до праці на цьому підприємстві, недоліки в системі управління персоналом.

Коефіцієнт загального обороту персоналу зріс з 0,36 – у 2016 р. до 0,64 – у 2018 р. Водночас, коефіцієнт плинності персоналу наприкінці досліджуваного періоду зменшився до 0,39 проти 0,62 попередніх років.

Визначення ступенів впливу чинників на узагальнюючий показник ефективності управління використанням наявних ресурсів праці ТОВ «Маяк» дозволив виявити існування певних проблем. Підприємству слід переглянути структуру персоналу у бік збільшення питомої ваги працівників робітничих професій, найбільш вагомий вплив на підвищення кінцевого результату діяльності підприємства має продуктивність праці робітників, як узагальнюючий показник ефективності використання ресурсів праці. Погіршуються показники фондозабезпеченості праці, що незмінно впливає на її кількість та якість.

У досліджуваному періоді у ТОВ «Маяк» знизилися показники плинності персоналу, збільшилась середньооблікова чисельність за рахунок збільшення числа прийнятих на підприємство працівників. Чисельність працівників з різними рівнями вищої освіти залишається майже на незмінному рівні.

Водночас, у ТОВ «Маяк»майже не приділяється увага професійній освіті працівників робітничих професій, що негативно відбивається на рівні мотивації працівників.

З огляду на виявлені недоліки ТОВ «Маяк» нами запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом з метою більш повної реалізації потенціалу працівників та збільшення економічних результатів діяльності підприємства.

Управління персоналом повинне здійснюватися, виходячи із стратегічних завдань підприємства, а не бути лише управлінською дією, що реагує на виникаючі проблеми.

Вдосконалення системи управління персоналом передбачає розвиток соціально-економічних аспектів управління.

Важливим напрямом вдосконалення системи управління персоналом сучасного сільськогосподарського підприємства є розвиток маркетингової складової.

Вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Маяк» передбачає встановлення нових підходів до процесу добору персоналу.

Велике значення в управлінні персоналом сільськогосподарського підприємства відіграє оцінка персоналу.

Результати комплексної оцінки персоналу підприємства можуть служити базою для проведення заходів щодо розвитку працівників. Проведені дослідження вказують на необхідність розробки заходів щодо професійного зростання працівників ТОВ «Маяк».

Недосконалість та недієвість системи управління персоналом агрофірми пов’язана з деформацією мотиваційної складової. Мотивація трудової діяльності, яка має бути направлена на реалізацію цілей підприємства та активізацію внутрішніх детермінант трудової поведінки є основою системи управління персоналом.

Від рівня розвитку техніко-інформаційної складової системи управління персоналом залежить ефективність менеджменту підприємства в цілому. Автоматизація кадрового процесу розглядається нами як передумова формування та розвитку системи управління персоналом та усіх її структурних елементів.

Вдосконалення системи управління персоналом передбачає зміну практики формування та діяльності служби управління персоналом, штату кадрових працівників ТОВ «Маяк».

Діяльність служби управління персоналом ТОВ «Маяк» повинна бути направлена на зосередження зусиль усіх працівників на виконання намічених стратегій підприємства; забезпечення ефективного використання інтелектуальних і фізичних можливостей працівників, реалізацію їх потенціалу; сприяння зміцненню трудових стосунків та поліпшення морального клімату в колективі.

З метою вдосконалення чинної у дослідженому періоді системи управління персоналом ТОВ «Маяк» нами розроблено та запропоновано для запровадження заходи по формуванню комплексної системи управління персоналом, які передбачають аналіз стану справ з управління персоналом на підприємстві; розробку плану; організацію роботи за різними напрямами управління персоналом.

Наразі у ТОВ «Маяк» на існує дефіцит фінансових ресурсів для організації швидкого переходу на удосконалену систему управління персоналом. До того ж недоліком запропонованого алгоритму є не лише нестача вільних ресурсів на підприємствах, але і значні витрати часу на створення даної системи з врахуванням всіх особливостей діяльності підприємства.

ТОВ «Маяк» не в змозі зараз забезпечити навчання свого персоналу за всіма напрямами, що необхідні для вирішення усіх свиробничих і кадрових проблем. На нашу думку, запропонований комплексний підхід удосконалення системи управління персоналом є найбільш мобільним і гнучким, що забезпечить задоволення соціальних потреб персоналу. Саме йому надалі варто відвести чільну роль у підвищенні віддачі кадрового потенціалу ТОВ «Маяк».

У підрозділі 3.3.1 роботи запропоновано оцінювати ефективність системи управління персоналом ТОВ «Маяк» на основі комплексу показників. Критерії оцінки згруповані таким чином: власне економічна ефективність; показники від­повідності професійного, кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, задоволеності персоналу від роботи як на конкретному підприємстві, так і безпосередньо на робочому місці; непрямі показники ефективності роботи службовців.

Здійснення оцінки ефективності за запропонованим комплексом показників потребує від керівництва ТОВ «Маяк» здійснення таких кроків.

1. Формування єдиного підрозділу, відповідального за управління персо­налом на підприємстві.
2. Визначення загальної мети та завдань роботи підрозділу з управління персоналом в контексті страте­гічних цілей та завдань підприємства за відповідних умов ринку.
3. Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у розрізі струк­турних одиниць відділу з управління персоналом.
4. Розробка внутрішніх корпоративних стандартів на основі складання професіограм у розрізі усіх управлінських посад, включаючи працівників підрозділу з управління персоналом.
5. Впровадження методики досліджень, пов'язаних із різними аспектами роботи персоналу, зокрема оцінювання ступеня задоволеності працівників різних категорій від роботи на підприємстві.
6. Визначення бюджету витрат, необхідних для:

формування та підтримання роботи підрозділу з управління персоналом та його структурних одиниць;

реалізації програми заходів у сфері управління персоналом.

* 1. Визначення ключових критеріїв ефективності функціонування підрозділу з управління персоналом та його структурних одиниць.

Запропоновані напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Маяк»призведуть по позитивних змін в організаційній структурі підприємства та якісній структурі персоналу; сприятиме підвищенню продуктивності та мотивації працівників, досягненню поставлених цілей підприємства загалом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Мокрієв М.В. Інформаційне забезпечення підготовки кадрового потенціалу АПК / М.В. Мокрієв, М.З. Швиденько // Агроінком. – 2006. – № 9–10. – С. 38–42.
2. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. – 370 с.
3. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т.3. – К.: Академія, 2002. – 952 с.
4. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник / Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.
5. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенька. – Львів: 2008. – 209 с.
6. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
7. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
9. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. / Ф.І Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навч. літ–ри, 2006. – 504 с.
11. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підруч. / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, – 2005. – 496с.
12. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. М.І. Мурашко. – К.: Знання, К00, 2002. – 311 с.
13. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
14. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.О. Лук’янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підруч. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
16. Балабанова Л. Управління персоналом: навч. посібник / Л. Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал 2006. – 511 с.
17. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Н.Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харьков: ИД “ИНЖЭК”, 2005. – 304 с.
18. Дятлов В. Основы кадрового менеджмента / В. Дятлов, В. Травин. – М.: Екзамен, 1997. – 256 с.
19. Егоршин О. Управление персоналом / О. Егоршин. – 2-е изд. – Н-Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент:Management / Й. С. Завадський. – К.: Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. – Т.1. – 543 с.
21. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
22. Маслов В. И. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / В. И. Маслов; под ред.. П. В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М., Новосибирск: НГАЭУ, 1999. – 312 с.
23. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 388 с.
24. Радько С. Г. Эффективная кадровая политика предприятия / С.Г. Радько, А. И. Афанасьева // Справочник кадровика. – 2001. – №8. – С. 111.
25. Храмов В. О. Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посібник / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
26. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Г. В. Щёкин. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
27. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
28. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436–IV: [Електронний ресурс]. / Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon> 1.rada.gov.ua/cgi–bin/laws/main.cgi?ткуп=436–15.
29. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К., Ірпінь: Перун, 2003. – 1440 с.
30. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т.1. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
31. Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.І. Василенька. – Львів, 2007. – 20 с.
32. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
33. Болюх М.А. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.А. Болюх та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
34. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці. навч. посіб. / О.В. Дячун. – Львів, 2001. – 220 с.
35. Дієсперов В. Визначення ефективності в сільськогосподарському підприємстві / В. Дієсперов // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 70–78.
36. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.В. Прижигалінська – Миколаїв, 2008. – 20 с.
37. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О.Г. Шпикуляк. – К, 2004. – 20 с.
38. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.О. Лук’янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
39. Буряков Д.В. Построение эффективной системы управления людскими ресурсами / Д.В. Буряков // Управление персоналом. – 2017. - № 6. – С. 61-63.
40. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – Дело, 2004.
41. Кабанов В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2017. – №2. – С. 77-81.
42. Сивальнева Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом. – 2017. – № 12. – С. 51-54.
43. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять / П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 144 с.
44. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М Армстронг. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.
45. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Центр  
    навч. л-ри, 2009. – 680 с.
46. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурс управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2005.-276 с.
47. Соснін О. С. Сільськогосподарський і операційний менеджмент : навч. посібник / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – 2-ге вид. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
48. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. – 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
49. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 2008. – 768 с.
50. Сидорчук Н. Связка ключем / Н. Сидорчук // Бизнес. – 2011. – № 33. – С. 48-49.
51. Сільськогосподарський менеджмент : навч. посібник / С. І. Севостьянова, П. К. Кучеба, Г. О. Куденко, Н. В. Канарська. – Донецьк : Юго-Восток, 2002. – 341 с.
52. Дорофиенко В. В. Операционный менеджмент / В. В. Дорофиенко, В. П. Колосюк. – Донецк, 2003. – 178 с.
53. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>.
54. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
55. Лоркипанидзе О. Л. Оценка и планирование зффективности работы предприятия / О. Л. Лордкипанидзе. – М.: Экономика, 2005. – 175 с.
56. Рядкявичукс Д. Цепи поставок / Д. Рядкявичус // Бизнес. – 2010. – № 35. – С. 40-41.
57. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www>.djerelo.com.
58. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма–Инфра-М, 1998. – 340 с.
59. Ціжма О.А. Теоретичні аспекти формування і використання трудового потенціалу / О.А. Ціжма // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2006. – Випуск 3. – С. 170–174.
60. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / О.М. Бородіна. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 277 с.
61. Здоровцов О.І. Економіка сільського господарства: підруч. / О.І. Здоровцов та ін. – К.: УСГА, 1993. – 320 с.
62. Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поширення євроінтеграційних процесів / А.Я. Гадзало // Економіка АПК / – 2006.– № 8. – С. 138–142.
63. Россоха В.В. Людський фактор: науковий пошук активізації / В.В. Россоха // Агроінком. – 2008.– № 1–2. – С. 91–96.
64. Мікловда В.П. Теоретико-методологічні заходи регулювання розвитку трудового потенціалу / В.П. Мікловда, Е.Ф. Югас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2007. – Серія економіка. Випуск 21. – С. 6–11.
65. Смолюк В.Л. Сущность и структура трудового потенциала предприятия / В.Л. Смолюк // Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 210: Т. 3. – С. 813–818
66. Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.І. Василенька. – Львів, 2007. – 20 с.
67. Хамініч С.Ю. Кадровий потенціал – стратегічний пріоритет підприємства / С.Ю. Хамініч // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 210: Том 3. – С. 296–303.
68. Рябоконь В.П. Фактори формування кваліфікованих працівників у сільському господарстві / В.П. Рябоконь // Економіка АПК. – 2003. – № 12. – С. 17–19.
69. Молодаря Т.С. Інвестиції в людський капітал: методологічний аспект / Т.С. Молодаря // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 200: Том 3. – С. 550–559.
70. Яценко В.М. Аналіз стану людського капіталу підприємств АПК у період трансформації економіки України / В.М. Яценко, О.П. Кошулько // Економіка АПК / – 2007.– № 6. – С. 108–113.
71. Югас Е.Ф. Методичні підходи до оцінки людського капіталу / Е.Ф. Югас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2005. – Серія Економіка. Випуск 18. – С. 35–38.
72. Грішнова О.А. Економічне зростання як результат і чинник можливостей для розвитку людського потенціалу / О.А. Грішнова // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2006. – Випуск 3. – С. 14–21.
73. Баланюк І.Ф. Українське селянство як людський капітал і стратегічний ресурс розвитку села / І.Ф. Баланюк, В.А. Пулім // Економіка АПК. – 2004. – № 5. – С. 159–160.
74. Горковенко І.В. Сукупність понять у теорії трудового потенціалу / І.В. Горковенко // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 143–146.
75. Бородіна О.М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрної сфери / О.М. Бородіна // Економіка АПК. – 2003. – № 9. – С. 103–108.
76. Мачошак О.Р. Людський капітал та роль людини в соціально–економічній системі України / О.Р. Мачошак // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2006. – Випуск 3. – С. 133–136.
77. Іванюта С.М. Людський капітал у формуванні економічного потенціалу підприємств аграрної системи / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта, Д.Г. Тростенюк // Агроінком. – 2006. – № 2. – С. 14–17.
78. Михайлова Л.І. Людський капітал сільського господарства України в транзитивній економіці / Л.І. Михайлова // Економіка АПК. – 2001. – № 12. – С. 89–93.
79. Рябоконь В.П. Соціальний розвиток села і проблеми кадрового забезпечення АПК В.П. Рябоконь // Економіка АПК. – 1998. – № 9.– С. 72–77.
80. Кириленко І.Г. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрних реформ / І.Г. Кириленко, М.Ф. Бойко // Економіка АПК. – 2004. – № 11. – С. 12–17.
81. Тищенко С.В. Трудові ресурси як соціально–економічна категорія / С.В. Тищенко // Агроінком. – 2006. – № 7–8. – С. 104–106.
82. Молнар О.С. Сукупність і значення трудового потенціалу в умовах перехідної економіки / О.С.Молнар // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2004. – Серія Економіка. Випуск 16. – С. 88–91.
83. Дмитрук Н. Основні аспекти формування трудових ресурсів в умовах перехідної економіки / Н. Дмитрук // Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК. – Львів: Львів держ. агроуніверситет, 2005. – № 12. – С. 425–430.
84. Тищенко С.В. Формування і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / С.В. Тищенко. – Житомир, 2007. – 20 с.
85. Токмачов О.І Трудові ресурси сільського господарства України через призму економічних теорій безробіття / М.Л. Токмачов // Економіка АПК. –1998. – № 12.– С. 78–85.
86. Терещенко О.І. Відтворення трудових ресурсів сільського господарства / О.І. Терещенко // Інноваційна економіка. – 2007. – № 2. – С. 51–56.