

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР**

на тему: “Удосконалення управління персоналом на засадах контролінгу в сільськогосподарських підприємствах Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Жепко С. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синюк О. В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри  
менеджменту ім. проф.  
Є. В. Храпливого  
(назва кафедри)

(підпис)  
Лілія ВОЙНИЧА  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
«06» березня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

Жепку Сергію Володимировичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи “Удосконалення управління персоналом на засадах контролінгу в сільськогосподарських підприємствах Львівської області”  
Керівник роботи Синюк Оксана Василівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.  
№ \_\_\_ /к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарств.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ.**

1.1 Сутність системи управління персоналом.

1.2 Принципи, методи та концепції управління персоналом.

1.3 Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом.

**РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.**

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.

2.2 Характеристика персоналу підприємства.

2.3 Аналіз системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.

2.4 Контролінг персоналу підприємства.

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

3.1 Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу.

3.2 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом.

3.3 Удосконалення системи контролінгу на підприємствах в умовах цифровізації.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

б. Дата видачі завдання: 06.03.23  
р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	15.01.24 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Оксана СИНЮК

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

### **Анотація**

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління персоналом на засадах контролінгу. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, оцінка управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано напрями щодо удосконалення системи управління персоналом, спираючись на принципи контролінгу та ураховуючи потреби в розвитку цієї системи.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, забезпеченість персоналом, система управління персоналом, контролінг персоналу.

### **Annotation**

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of personnel management on the basis of controlling. The organizational and economic characteristics of the research object, the assessment of personnel management in agricultural enterprises of the Lviv region are given. Based on the results of the analysis, directions for improving the personnel management system are proposed, based on the principles of controlling and taking into account the needs for the development of this system.

Key words: personnel, personnel management, personnel security, personnel management system, personnel controlling.

УДК: 331.108.2:658.5

Удосконалення управління персоналом на засадах контролінгу в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Жепко С. В. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Кваліфікаційна робота: 107 стор. текстової частини, 20 рисунків, 15 таблиць, 38 джерел.

В кваліфікаційній роботі розглядається сутність системи управління персоналом; принципи, методи та концепції управління персоналом; поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, оцінка управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано напрями щодо удосконалення системи управління персоналом, спираючись на принципи контролінгу та ураховуючи потреби в розвитку цієї системи.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, забезпеченість персоналом, система управління персоналом, контролінг персоналу.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ.....	9
1.1 Сутність системи управління персоналом .....	9
1.2 Принципи, методи та концепції управління персоналом.....	26
1.3 Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом.....	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	41
2.2 Характеристика персоналу підприємства.....	49
2.3 Аналіз системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.....	57
2.4 Контролінг персоналу підприємства.....	71
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	76
3.1 Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу.....	76
3.2 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом.....	82
3.3 Удосконалення системи контролінгу на підприємствах в умовах цифровізації.....	93
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	105

## ВСТУП

В сучасних умовах сільське господарство виступає не лише ключовим галуззю економіки, але й важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку суспільства. Зростання населення, глобальні зміни клімату, технологічний прогрес та інші чинники ставлять перед сільськогосподарськими підприємствами низку нових викликів і вимагають від них ефективного управління, особливо в контексті управління персоналом.

В умовах глобалізації економіки, визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку не обмежується виключно матеріальними та фінансовими ресурсами. Навпаки, конкурентні переваги на ринку забезпечуються людськими ресурсами, їхньою кваліфікацією, особистісними якостями та професійними навичками, а також здібністю до творчості. Саме персонал забезпечує досягнення організаційних цілей, тому в процесі управління підприємством розумно приділяти значну увагу розвитку та ефективному використанню персоналу для досягнення необхідних результатів.

У цьому контексті важливо враховувати, що цінність людських ресурсів все частіше визначається їхньою здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконання рутинних завдань. В умовах рівних можливостей для отримання технічного обладнання особливо важливим є людський ресурс, оскільки він є унікальним.

Багато зарубіжних та вітчизняних досліджень активно досліджують питання ефективного використання персоналу у сільському господарстві.

Кваліфікаційна робота спрямована на обґрунтування шляхів вдосконалення інструментарію контролінгу, який використовується для управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність, складові і характеристики системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах;

- охарактеризувати принципи, методи та концепції управління персоналом;

- виявити особливості, роль та методичку управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах;

- проаналізувати систему контролінгу персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, визначити певні недоліки та перспективи для її вдосконалення;

- запропонувати напрями щодо удосконалення системи управління персоналом, спираючись на принципи контролінгу та ураховуючи потреби в розвитку цієї системи.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Предмет дослідження – управління персоналом сільськогосподарських підприємств на засадах контролінгу.

Теоретичним фундаментом для проведення дослідження були використані положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, спрямованих на вивчення управління персоналом.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

### 1.1 Сутність системи управління персоналом

Менеджерам доводиться працювати з надзвичайно цінним ресурсом – людьми. Людина є найбільш унікальним і незамінним активом для будь-якого підприємства [12, с. 82]. На жаль, у багатьох випадках керівники зосереджують свою увагу на фінансових та виробничих аспектах, матеріальному забезпеченні і процесах реалізації продукції, забуваючи про важливість людей, які працюють в усіх цих сферах. Варто пам'ятати, що жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей без наявності компетентних співробітників на відповідних посадах [12, с. 132].

На початку минулого століття людей розглядали як один із компонентів виробництва, подібний до машин і обладнання. Однак сьогодні в умовах жорсткої конкуренції перемагають лише ті підприємства, які вважають свій персонал ключовим стратегічним ресурсом. Основною цінністю людини стала її творчість, яка визначає успіх у будь-якій галузі. Витрати на персонал можна розглядати як інвестиції в людський капітал, який стає ключовим джерелом прибутку. Ці витрати спрямовані на організацію медичного обслуговування, відпочинку, спортивних занять і створення умов для розвитку творчих здібностей [8, с. 121].

Персонал підприємства складається з його працівників, які можуть бути постійними або тимчасовими, кваліфікованими або некваліфікованими, і працюють на умовах найму з роботодавцем [9, с. 85].

Управління персоналом у організації є особливо складним завданням через те, що працівники, відмінно від матеріальних ресурсів виробництва, є живими сутностями. Вони мають власну автономію в ухваленні рішень, вираження власних поглядів, критичну оцінку поставлених завдань і власні

суб'єктивні інтереси [12, с. 94]. Характеристики персоналу включають в себе його чисельність, структуру, кваліфікацію та компетентність. Кількість персоналу визначається залежно від характеру виробництва, його масштабів, складності процесів, автоматизації і механізації [11, с. 61].

Оцінка якості працівника передбачає врахування різних категорій показників, таких як особистісні, комунікативні, когнітивні та професійні. Створення комплексу характеристик працівника, які відповідають потребам підприємства, є однією з основних задач управління персоналом [15, с. 85]. Управління персоналом – це комплекс взаємозалежних заходів у сферах організації, економіки та соціального управління, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили в межах конкретного підприємства. Важливим аспектом є забезпечення взаємодії системи управління персоналом зі цілями та стратегією розвитку підприємства [12, с. 97].

Управління персоналом може бути розглянуто як особливу складову управлінської діяльності, в основі якої лежить спрямованість на людей, які об'єднуються в різні соціальні групи і робочі колективи. В цьому процесі керівники та спеціалісти виступають суб'єктами, які відповідають за управління своїми підлеглими. Таким чином, управління персоналом представляє собою діяльність керівного персоналу підприємства, спрямовану на розробку концепцій, стратегій, кадрової політики та процедур управління людськими ресурсами.

Управління персоналом як комплексна система виконує різноманітні функції:

1. Відтворювальна функція забезпечує розвиток і підготовку персоналу для майбутніх викликів і завдань.
2. Організаційна функція включає в себе планування потреб та джерел для укомплектування персоналу.
3. Соціально-економічна функція спрямована на створення умов і чинників, які сприяють раціональному набору та ефективному використанню персоналу.

Управління персоналом, як система, включає два ключових блоки: організаційний, який орієнтований на планування і структурування, і функціональний, який орієнтований на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами.

Організаційна складова включає в себе процеси формування персоналу, такі як прогнозування структури, визначення потреб, залучення, відбір та розміщення працівників, а також ведення відповідної документації. Також до організаційного блоку входить стабілізація персоналу, яка включає в себе створення та підтримку бази даних щодо рівня кваліфікації, персональних навичок, інтересів, а також результатів оцінки праці для визначення потенціалу кожного працівника.

Функціональний аспект управління персоналом пов'язаний із ефективним використанням персоналу. Ця частина включає в себе професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення працівників, керування кар'єрним розвитком, створення стійкого складу персоналу та робочих місць, а також покращення психологічного та морального клімату в колективі [18, с. 93].

Отже, узагальнюючи, можна сказати, що управління персоналом аналізує індивіда в контексті всіх його аспектів, які впливають на всі аспекти функціонування підприємства: від приваблення до ефективного використання всього його потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, що управління персоналом аналізує і розглядає індивіда в контексті всіх його аспектів, які впливають на всі процеси в підприємстві – від набору персоналу до ефективного використання всього його потенціалу. Людина є різностороннім учасником виробничої діяльності (табл. 1.1).

У певних умовах всі аспекти особистості можуть впливати на індивіда під час його роботи. Управління персоналом має завдання вивчати і регулювати цей вплив на поведінку людини в організаційному контексті [14, с. 97].

Таблиця 1.1 – Людина як суб'єкт виробничої діяльності

Прояв	Сутність
Біологічний	Особа з певною фізичною будовою та станом здоров'я
Економічний	Виробник і споживач благ
Емоційно-вольовий	Особа із визначеним характером та психологічним складом у цілому
Конфесіональний	Особа, яка може бути атеїстом або прихильником релігії
Культурний	Особа, що втілює певний менталітет, систему цінностей, соціальні норми та традиції
Моральний	Особа, яка відзначається спільністю моральних норм і ціннісних орієнтацій з іншими
Політичний	Індивід, що є громадянином країни та входить до складу політичної партії, профспілки чи інших груп інтересів
Правовий	Особа, що має конкретні права та обов'язки
Розумний	Особа із визначеним рівнем інтелекту та системою знань
Соціальний	Член певної групи

Система управління – це структурована сукупність взаємопов'язаних компонентів, які мають власні функціональні завдання і працюють незалежно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організації визначає конкретні функції для структурних одиниць та працівників, а також регламентує потоки інформації в управлінській системі.

Управління персоналом базується на взаємодії двох основних компонентів: керуючої і керованої систем. Керуюча система, або суб'єкт, складається з органів управління та управлінських працівників, які мають свою власну компетенцію і специфіку функцій управління. Вони відповідають за розробку стратегічних і організаційних заходів щодо управління та використання персоналу.

Керована система, або об'єкт, включає в себе систему соціально-економічних відносин, пов'язаних із процесом управління та використанням

персоналу. Управління персоналом представляє собою складну систему, яка включає в себе різні напрями, етапи, принципи, види і форми роботи з кадрами.

Люди в системі управління виступають як центральні компоненти і одночасно є об'єктом та суб'єктом управління, і ця особливість є ключовою для управління [12, с. 98]. Система управління персоналом має ряд характеристик, включаючи складність, ймовірнісний характер взаємозв'язків, можливість розділення функцій, ієрархічну структуру, здатність до емерджентних явищ, динамічний характер, стійкість та множинні критерії оцінки. Ця система особливо складна, з багатьма елементами і зв'язками, і зміни в окремих елементах і зв'язках між ними можуть мати випадковий характер [11, с. 65].

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективного використання людських ресурсів у підприємстві та вирішення проблем за такими критеріями, як виконавча дисципліна, задоволеність працівників, мінімізація прогулів, зменшення плинності кадрів, обмеження конфліктів, зменшення кількості скарг, подій і нещасних випадків, а також підтримання стабільності [11, с. 69].

Управління персоналом у підприємстві представляє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем або елементів. Підсистеми це окремі частини системи, які виконують спеціалізовані функції та завдання, працюють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Зазвичай підсистеми розпізнаються відповідно до основних функцій управління персоналом. Унікальність кожного підприємства визначається комбінацією цих підсистем, що визначає її специфіку.

У таблиці 1.2 наведено компоненти функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.2 – Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами

Система управління персоналом – це організована структура, в якій виконуються всі функції управління персоналом
1
Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Складова системи управління персоналом, яка забезпечує нормальні умови праці. Вона відповідає за дотримання вимог психофізіології та ергономіки, технічної естетики, а також за організацію охорони праці, військової охорони підприємства та окремих посадових осіб
Підсистеми загального й лінійного керівництва. Складова система управління, яка забезпечує керівництво підприємством в цілому, а також керівництво окремими функціональними та виробничими підрозділами
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом
Підсистема планування й маркетингу. Складова система управління, що відповідає за розробку стратегії кадрового планування, кадрової політики та прогнозування, а також за організацію рекламних заходів для задоволення потреб у персоналі
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Компонента системи управління персоналом, яка відповідає за мотивацію поведінки персоналу, виконує такі функції: нормування та тарифікацію трудового процесу, розробку системи оплати праці, створення форм участі персоналу в прибутках, а також реалізацію морального заохочення працівників
Підсистема управління підбором й обліком персоналу. Система управління персоналом, яка відповідає за організацію підбору, співбесід, оцінки, відбору, обліку, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, а також за професійну орієнтацію, раціональне використання ресурсів, управління зайнятістю та діловодство в контексті системи управління персоналом

1
Підсистема правового забезпечення
Підсистема розвитку організаційної структури управління
Підсистема управління розвитком персоналу. Ця підсистема включає в себе навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантні посади, регулярну оцінку професійної діяльності працівників, організацію раціоналізаторської та винахідницької роботи, а також підтримку ділової кар'єри та службового росту
Підсистема управління соціальним розвитком. Ця підсистема відповідає за координацію соціального розвитку, включаючи організацію громадського харчування, надання житлово-побутових послуг, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення медичного обслуговування та розваг, а також управління дитячими закладами і організацію соціального страхування
Підсистема управління трудовими відносинами. Підсистема, що відповідає за аналіз та регулювання групових та особистісних відносин, відносин із керівництвом, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, забезпечення дотримання етичних норм у взаємовідносинах та управління взаємодією із профспілками

Процес управління персоналом передбачає виконання конкретних та спрямованих на результат дій, і включає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і стратегічних напрямків управління персоналом;
- визначення засобів, форм та методів, які будуть використовуватися для досягнення цих цілей;
- організація роботи, спрямованої на виконання прийнятих рішень і реалізацію заданих завдань;
- контроль за виконанням запланованих заходів та досягненням поставлених цілей;

- координація і співпраця для ефективної реалізації прийнятих заходів.

Ці етапи та функції допомагають забезпечити ефективне управління персоналом у підприємстві.

Важливо розглядати систему управління персоналом як інтегрований набір цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також враховувати різноманітні види, методи та відповідний механізм управління. Головною метою цієї системи є підвищення продуктивності праці та якості виконаної роботи. Під час створення системи управління персоналом у підприємстві важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

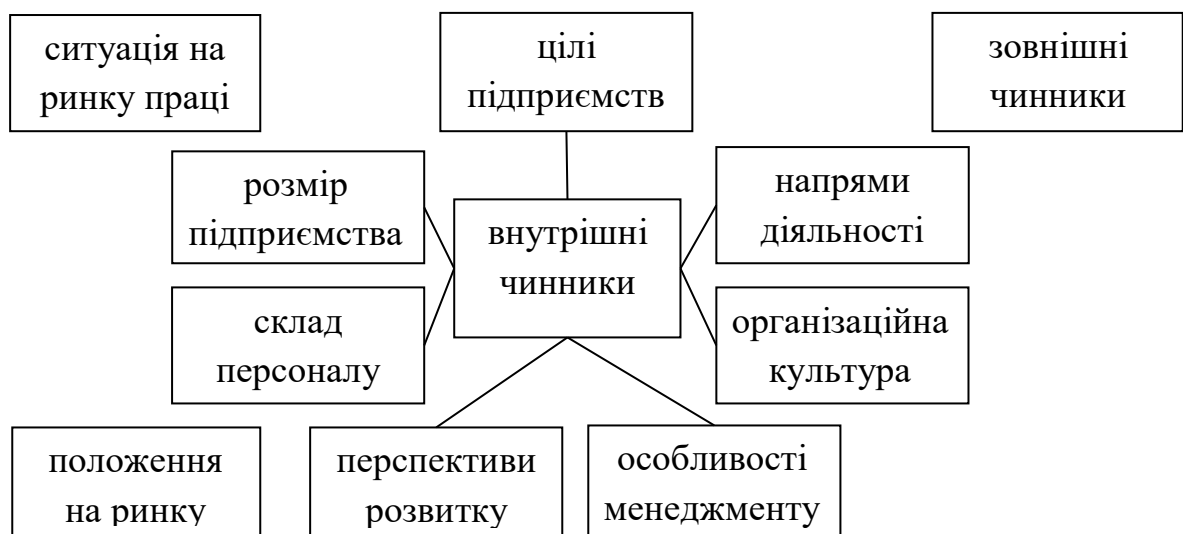


Рис. 1.1 – Середовище системи управління персоналом

Різноманіття систем управління персоналом визначається різним поєднанням функцій, методів та підходів, що використовуються в підприємствах для досягнення їхніх цілей та ефективного управління людськими ресурсами. Неможливо знайти дві абсолютно однакові системи управління персоналом [11, с. 63].

Для успішного прогресу підприємство повинно керувати стратегічним плануванням персоналу, процесами найму, адаптацією нових працівників, навчанням та розвитком, оцінкою ефективності, системами винагород та мотивації, контролем персоналу, а також створенням сприятливих умов праці [5, с. 22]. Керівництво повинно розробити та постійно вдосконалювати



методи, стратегії та процедури для налагодження цих процесів управління. Взаємодія та гармонія методів, процедур і програм представляють собою структуру управління персоналом [15, с. 89]. У подальшому, кожен елемент системи буде розглянуто більш детально.

Планування персоналу спрямоване на оптимальне використання навичок та мотивації працівників, враховуючи економічні та соціальні наслідки прийняття конкретних рішень. Ефективність кадрового планування можна визначити за досягненням підприємством своїх цілей, оскільки ключовим аспектом діяльності підприємства є професіоналізм та внесок його персоналу [3, с. 52].

Процес планування персоналу можна розділити на наступні етапи:

1. Оцінка поточного складу працівників у підприємстві.
2. Планування майбутніх потреб у персоналі.
3. Розробка програми для задоволення цих майбутніх потреб.

Кожен із етапів слід проводити. На завершальному етапі необхідно розробити конкретний графік забезпечення кадрами, а також визначити заходи з залучення, найму, навчання та розвитку кар'єри працівників, що стають ключовим чинником досягнення цілей підприємства [14, с. 158].

Системне планування персоналу спрямоване на забезпечення наступних аспектів у підприємстві:

- відбір співробітників, здатних до досягнення поставлених завдань та розробки новаторських підходів до їх розв'язання;
- забезпечення належного складу працівників у підприємстві;
- мотивація працівників для активного взяття участі в житті та роботі підприємства;
- рівень кваліфікації працівників, що необхідний для підприємства.

Прогнозування потреби в персоналі визначається на початковому етапі процесу кадрового планування, ґрунтованого на інформації про заплановані робочі місця, штатний розклад, план заміщення вакантних посад та інше [9, с. 85]. Важливо зауважувати, що головна мета кадрового планування полягає

в досягненні максимальної економічної ефективності у діяльності. Таким чином, при прийнятті рішення щодо найму додаткового працівника важливо порівняти вартість продукту, який він виробить, з витратами, пов'язаними з його наймом [7, с. 31].

Процес найму є сукупністю послідовних заходів, які здійснює підприємство з метою привертання кандидатів, наділених необхідними якостями для досягнення цілей підприємства. Процес прийняття персоналу розпочинається з організації роботи служби персоналу на ринку праці та завершується процедурою первинної адаптації нового співробітника у підприємстві [7, с. 32].

Метою залучення працівників є формування кадрового складу, який задовольнить потреби підприємства у співробітниках необхідної якості та у визначені строки, а також для їх використання в конкретному місці.

Основною метою цього процесу є відбір персоналу, який задовольняє потребам організації в якісних і кількісних кадрах на поточний час і на певний період, а також їх місцезнаходження [11, с. 63].

Прийняття на роботу є одним із найважливіших елементів у процесі управління персоналом. Процес найму передбачає:

1. Пошук кандидатів, які можуть виконувати задані функції виробничої та управлінської діяльності.
2. Процедура прийняття співробітника відповідно до його функціонального призначення.
3. Встановлення причин припинення трудових відносин зі співробітником.
4. Забезпечення соціального захисту та підтримки осіб, які втратили роботу або перебувають у стані безробіття, зі сторони держави [3, с. 53].

Процес набору персоналу також включає створення резерву кандидатів для всіх можливих посад і спеціальностей, необхідних для задоволення потреб підприємства. Потреба підприємства в персоналі визначається різницею між наявною кількістю трудових ресурсів і майбутньою потребою в

них. При цьому важливо враховувати чинники, такі як вихід на пенсію або отримання освіти, плинність кадрів, звільнення через завершення терміну найму, а також розширення сфери діяльності підприємства.

Набір персоналу можна розглядати як специфічний вид трудової угоди. Обидві сторони стежать за тим, щоб угода була максимально вигідною: роботодавець прагне знайти найбільш підходящого працівника для виконання конкретних обов'язків, тоді як працівник прагне отримати роботу, яка задовольняє його основні потреби (як матеріальні, так і духовні), відповідає його інтересам, а також враховує його особисті якості та здібності [16, с. 93].

Методи набору персоналу можна розділити на активні і пасивні. Активні методи використовуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. У зворотній ситуації застосовують пасивні методи.

Також розвиток персоналу є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. У сучасному світі спостерігається постійне прискорення науково-технічного прогресу, що призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь і навичок працівників. Знання випускників на початку ХХ століття стають неактуальними через 30 років, наприкінці століття цей термін скорочується до 10 років, і сучасні працівники повинні підвищувати свою кваліфікацію кожні 3-5 років. Це вказує на потребу постійного оновлення та підтримки професійних знань у зв'язку зі змінами в сучасному світі.

Професійний розвиток особистості – це процес підготовки та адаптації особи до виконання функцій за своєю професією чи спеціальністю, що відбувається в процесі соціалізації індивіда [11, с. 65]. Навчання персоналу сприяє вирішенню завдань як у інтересах підприємства – збільшення ефективності та якості праці, так і у інтересах працівників – підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації своїх здібностей і т.д. Навчання дозволяє працівнику підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Система неперервного навчання дозволяє підприємству забезпечувати повну відповідність структури працівників структурі робочих місць із урахуванням вимог до працівників. Основні напрямки професійного розвитку персоналу включають такі:

- навчання для оволодіння новими методами виконання посадових обов'язків;
- навчання для роботи за новими напрямками діяльності підприємства;
- первинне навчання, спрямоване на досягнення завдань та цілей підприємства;
- підвищення загальної кваліфікації через навчання;
- поточне навчання, спрямоване на зменшення розриву між вимогами посади та характеристиками працівника [9, с. 91].

У теорії та практиці управління персоналом визначаються різні форми навчання, які відповідають цілям навчального процесу. Підприємство повинно використовувати лише ті форми навчання, які адаптовані до вимог конкретного робочого місця та враховують особливості персоналу. Ці вимоги можна узагальнити так:

1. Для досягнення ефективного процесу навчання працівники повинні бути мотивовані, тобто розуміти чітко, які вигоди вони отримають у результаті участі в навчальних заходах.

2. Підприємство повинно створити сприятливі умови для навчання, а також забезпечити необхідне обладнання та приміщення для успішного проведення навчальних заходів.

3. Інформацію, яка подається в процесі навчання, слід структурувати на послідовні етапи, починаючи від більш простої інформації і переходячи до більш складної.

4. Протягом усього процесу навчання, а також після його завершення здобувачі повинні отримати зворотний зв'язок щодо результатів навчання [9, с. 94].

Адаптація – це наступний елемент системи управління персоналом, який включає в себе процес пристосування нового працівника до умов

підприємства. Цей процес базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Науковці виокремлюють такі види адаптації:

1. Професійна адаптація – освоєння нової професії та пристосування до нових завдань і характеру роботи.

2. Психофізіологічна адаптація – адаптація особистості до нових фізичних умов і рівня психологічних і фізичних навантажень.

3. Соціально-психологічна адаптація – поступова адаптація до нового колективу, розуміння його традицій і корпоративної культури, а також стилю роботи керівництва [12, с. 117].

Подальший розвиток та використання персоналу передбачають впровадження підприємством комплексу заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розкриття творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Ефективне використання персоналу повинно відповідати цілям підприємства, а також враховувати інтереси працівників і дотримуватися вимог законодавства про працю.

Раціональне використання персоналу забезпечує:

- відповідність професійних навичок працівників вимогам їх робочих посад і обов'язків;
- маневреність у виконанні завдань на робочому місці, що передбачає чергування навантаження на різні групи м'язів людини;
- оптимальне використання робочого часу працівників і регулярне розподілення навантаження на протязі робочого періоду (тижня, місяця);
- періодичну зміну типу робіт на робочих місцях для забезпечення різноманітності функцій.

При належному розташуванні працівників і можливості внутрішньо організаційного переміщення підприємство може забезпечити баланс між кількістю доступних робочих місць і кількістю працівників. Ефективне розташування персоналу – це розподіл наявних трудових ресурсів у структурних підрозділах, враховуючи особливості діяльності підприємства та

відповідність психологічних якостей працівників змісту виконуваних робіт.

При цьому досягаються два основні завдання:

- визначення перспективного розміщення кадрів для стимулювання їхнього професійного росту;
- створення ефективних трудових колективів у межах структурних підрозділів [11, с. 67].

У процесі взаємодії та спілкування людей можуть виникати конфліктні ситуації. Конфлікт можна описати як стан неврегульованої розбіжності або відсутності згоди між двома або більше сторонами. Кожна сторона витрачає зусилля на те, щоб забезпечити прийняття своєї точки зору і водночас утруднює іншій стороні зробити те ж саме.

Кожен керівник зацікавлений у швидкому вирішенні конфлікту в підприємстві, оскільки, як правило, його наслідки є непередбачуваними. Вирішення конфлікту може мати місце як без втручання керівника, за участю самих сторін, так і при активній участі керівника.

Існують три основні типи дій, що можуть призвести до вирішення конфлікту:

- взаємоузгоджені дії, які призводять до компромісу, де сторони досягають взаємовигідного рішення;
- інтегровані;
- односторонні дії, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик, не враховуючи інтереси інших.

З урахуванням цього виокремлюються три моделі поведінки учасників конфлікту. Перша – деструктивна; друга – конформна, що пов'язана з односторонніми або взаємними діями; і третя – конструктивна, яка передбачає спільний пошук рішення конфлікту, що приносить вигоду обом сторонам. Управління конфліктами – це система цілеспрямованих заходів, спрямованих на ліквідацію причин виникнення конфлікту або корекцію поведінки його учасників.

Методи, які використовуються для управління конфліктами, можна об'єднати в групи, кожна з яких може застосовуватися за певних умов:

- внутрішньоособові методи, які впливають на окрему особу;
- зворотні агресивні дії як можливий метод впливу на іншу сторону;
- міжособові методи, включаючи різні стилі поведінки в конфлікті;
- переговори як спосіб досягнення взаємоприйняттого рішення;
- структурні методи, спрямовані на ліквідацію організаційних конфліктів [1, с. 102].

Оцінка персоналу є ще одним компонентом системи управління персоналом. Ця процедура проводиться із метою визначення відповідності результатів діяльності працівника та його особистих якостей встановленим критеріям для певної посади. В першу чергу, оцінка персоналу використовується для відбору кандидатів та ухвалення рішень стосовно їхнього подальшого залучення до роботи в підприємстві на підставі отриманих результатів оцінки.

Ділова оцінка має на меті визначити потенціал конкретного співробітника, відповідність його посаді, оцінити готовність до зайняття іншої, більш відповідальної посади, а також прийняти рішення щодо продовження співпраці або звільнення працівника. Важливим завданням є також створення ефективної системи зворотного зв'язку: працівник повинен отримувати інформацію про те, як оцінюються його результати, визначення його зусиль, якість виконання обов'язків та інші аспекти його діяльності. Важливо відзначити, що оцінка персоналу повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів працівника між працівниками та керівництвом. Це включає в себе вибір шляхів покращення діяльності, пошук альтернативних можливостей, і не повинно розглядатися як покарання або пошук причин для звільнення [7, с. 32].

Атестація є одним із видів оцінки персоналу, що передбачає визначення рівня кваліфікації, обсягу знань, практичних навичок та ділових якостей працівників. Ця процедура має на меті встановлення відповідності або невідповідності працівника займаній посаді, а також виявлення потенціалу співробітників та їхніх можливостей у сфері кар'єрного

просування. Метою атестації є раціональне розміщення працівників та їх найбільш повне та ефективне використання у підприємстві. Внаслідок атестації керівник підприємства може приймати рішення щодо підвищення або пониження рівня працівника в межах існуючої ієрархії підприємства, а також встановлення нового розміру посадового окладу. Додаткові можливості включають призначення додаткових винагород або премій і визначення необхідності підвищення кваліфікації, отримання нової спеціальності.

Атестація спрямована на знаходження можливостей для підвищення продуктивності праці, залучення працівників до досягнення кращих результатів в роботі та найбільш ефективного використання різних стимулів праці та соціальних гарантій [4, с. 73].

Всі ресурси можуть бути оцінені у грошовому вираженні, але людська праця вимагає додаткових критеріїв оцінювання. Оцінка працівників часто включає в себе аналіз їхніх компетенцій, навичок, внеску у робочий процес, творчого підходу до завдань, адаптивності та інших якостей, які не завжди можна виміряти просто грошовою вартістю.

Наявність необхідних фахівців є невід'ємною умовою для досягнення цілей підприємства та його виживання. Тому, людський капітал на підприємстві має визначену вартість [15, с. 44]. Зарплата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм чи результатів, і, як правило, виражається в грошовому еквіваленті. Оплата праці є ключовою умовою мотивації до праці, її величина виступає як один із основних мотиваторів та стимулів для працівників [9 с. 143].

Процес оплати праці може бути організованим в рамках тарифної або нетарифної системи. Тарифна система оцінює внесок працівника в результати діяльності підприємства, встановлюючи конкретні норми виробітку.

Ще одним варіантом є встановлення норм оплати праці, таких як погодинні чи денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний



розклад, розцінки, шкали заохочування, доплати, а також гарантійні компенсаційні виплати. Використання цієї системи передбачає, що працівники отримують додаткову оплату за перевиконання норм праці та вищу кваліфікацію. Тарифна система також враховує залежність заробітної плати від умов праці, її інтенсивності та природно-кліматичних умов.

До нетарифної системи оплати праці відносять колективну оплату за кінцевим результатом, комісійну оплату та оплату праці, що базується на “плаваючих” коефіцієнтах [3 с. 63].

Мотивація персоналу є важливим елементом, який виникає на перетині проблем і досягнень підприємства. У певному відношенні, розвиток мотивації призводить до зростання продуктивності діяльності не меншою мірою, ніж технологічне оновлення. Мотивація праці представляє собою бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

На практиці розрізняють три основні підходи до мотиваційної стратегії:

1. Стимули та санкції визначаються в пропорції до якості виконаної праці і безпосередньо впливають на розмір заробітної плати працівників. Ті, хто не досягає високої якості у роботі, отримують покарання, у той час як ті, хто відповідально виконує свої обов'язки та досягає високих результатів, отримують заохочення.

2. Мотивація через сам процес роботи: коли працівник зацікавлений у виконанні конкретної роботи, якість його виконання зазвичай висока, і він відчуває високий рівень задоволення від самої діяльності.

3. Систематичний контакт із керівником: при визначених цілях керівник повинен надавати позитивну оцінку працівникам за правильні дії та негативну у випадку помилок [1 с. 64].

Відповідно до характеру, методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне мотивування не завжди є вагомим стимулом і не може гарантувати максимальний рівень трудової ефективності працівників і, відповідно, досягнення необхідних результатів для підприємства.

Причиною цього є те, що, як правило, люди, крім матеріальних потреб, також прагнуть задовольняти соціальні, культурні та духовні потреби. Так, у сучасній практиці управління персоналом та формуванні позитивного роботодавця велику роль відіграють нематеріальні методи мотивації. Це особливо актуально для країн із високим рівнем доходів. Матеріальні стимули все менше впливають на мотивацію працівників, а значущість таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер роботи, схвалення результатів і можливість самореалізації, натомість, зростає. Ці чинники все частіше стають визначальними при виборі місця роботи, оскільки змінюється пріоритетність потреб працівників.

Нематеріальні методи мотивації мають особливе значення для невеликих підприємств з малими колективами. Тут командна робота, згуртованість працівників, взаємна довіра та визнання цінності кожного члена команди є ключовими чинниками для досягнення поставлених цілей організації. У великих підприємствах працівники частіше звертають увагу на корпоративну культуру. Для них важливо відчувати причетність до підприємства та колективу, отримувати справедливі оцінки від керівництва, мати можливість кар'єрного зростання на конкурентній основі, бути інформованими про результати діяльності підприємства та відчувати свою причетність до спільних досягнень [2, с. 142].

## **1.2 Принципи, методи та концепції управління персоналом**

Керівники виконують вісім основних практичних функцій, які включають у себе формулювання завдань, розробку планів, надання інструкцій, здійснення контролю, проведення оцінки, стимулювання персоналу, організацію процесів та демонстрацію власного прикладу. Для забезпечення ефективної роботи, керівник повинен узгоджувати інтереси індивідів та груп, а також забезпечувати взаємодію, щоб рішення управлінських завдань були гармонійними і не суперечили одне одному. В

іншому випадку він може стати неспроможним виконати свої обов'язки [7, с. 32].

Принципи представляють собою основні та визначальні положення, які формують основу наукової та практичної діяльності в галузі управління персоналом. Ці принципи охоплюють структуру системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також формують організаційну культуру [3, с. 52].

Принципи управління персоналом є основними принципами керівництва людьми, що повинні бути послідовно дотримувані як обов'язкова умова для досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Основні принципи управління персоналом включають гуманізм, демократизм, диференціацію, єдність команди, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентацію, адаптацію до соціально-економічних умов, субординацію, постановку цілей та підвищення ефективності. Часткові принципи управління персоналом включають в себе відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізацію роботи з кадрами; демократизацію роботи з кадрами; інформатизацію кадрової роботи та забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та інші.

Серед основних принципів використання персоналу на підприємстві можна виділити відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і їхній кваліфікації, а також ступеня складності їхніх трудових функцій. Додатково важливими є принцип обумовленості структури персоналу об'єктивними чинникам виробництва, максимізації ефективності використання робочого часу і створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.

Під час управління персоналом важливо приділяти увагу принципу взаємозамінності працівників, що передбачає можливість заміни членів

команди або перерозподілу завдань для забезпечення ефективності роботи та досягнення поставлених цілей [7, с. 32]. Поміж принципів управління персоналом також використовують систему, що включає принципи автономності, ефективності, винагородження, ієрархічності, комплексності, оперативності, простоти, прогресивності, перспективності, стійкості, узгодженості, плановості, підбору і розстановки та інші принципи, що регулюють організацію роботи з персоналом.

Система різноманітних методів впливу на працівників є ефективним засобом для втілення раніше згаданих принципів управління персоналом.

Загалом, успіх у сфері управління персоналом залежить від двох основних чинників.

1. Здатності вибирати методи – “сигнали”, які стимулюють співробітників до виявлення бажаної поведінки.

2. Успішність підприємства визначається її здатністю чітко визначити, яку поведінку співробітників вона вважає необхідною для досягнення своїх цілей.

Методи управління персоналом представляють собою засоби впливу на групи та індивідуальних працівників із метою координації їх діяльності під час функціонування підприємства. Методи управління персоналом можна класифікувати за такими категоріями: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні влади, здійсненні дисципліни та застосуванні покарань, і їх часто називають “метод кнута”. Адміністративні методи базуються на підпорядкованості об’єкта суб’єкту через існуючу ієрархію управління. Адміністративні методи спрямовані на врахування таких мотивів поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, відчуття обов’язку та бажання працювати у конкретному підприємстві, а також на формування культури трудової діяльності [7, с. 33].

Адміністративні методи базуються на нерівності між учасниками управлінського процесу. Керівники мають можливість в односторонньому

порядку забороняти або встановлювати конкретний порядок дій для виконавців, які мають мінімальний рівень самостійності, і встановлювати для них жорсткі рамки, порушення яких не заохочуються. У цьому випадку відповідальність за всі аспекти покладається на керівника [4, с. 74].

Основні функції адміністративних методів включають забезпечення стабільного юридичного середовища для функціонування підприємства, захист конкретного середовища та гарантування прав і свобод [9, с. 114].

Основний недолік адміністративних методів управління полягає у тому, що вони спрямовані на досягнення конкретного результату, а не на його постійне зростання, і підтримують старанність, а не ініціативу. Отже, в умовах ускладнення діяльності підприємства та необхідності оперативного вирішення різноманітних проблем стає очевидним, що адміністративні методи втрачають свою відповідність потребам управління.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів і часто відомі як “метод пряника”. За допомогою економічних методів реалізується матеріальне стимулювання як колективу, так і окремих працівників. Економічні методи характеризуються непрямим впливом на управління. Економічні методи впливають на економічні інтереси працівника шляхом створення матеріальної зацікавленості для окремих працівників або їх груп [10, с. 148].

На відміну від адміністративних методів, економічні припускають непрямий вплив на об’єкт управління. В рамках економічних методів виконавцям встановлюються тільки цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, в межах яких вони самі знаходять оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які не лише заслужені, але й зароблені (наприклад, через економію чи додатковий прибуток), і отримані в результаті проявленої особистої ініціативи. Оскільки розмір грошових виплат прямо залежить від досягнутого результату, працівник має економічну зацікавленість у його максимізації [17, с. 137].

Однак економічні методи управління також швидко виявили свою обмеженість, особливо відносно працівників інтелектуальних професій, які у дану епоху становлять більшість. Для цієї категорії працівників гроші є важливим, але, частіше за все, не найголовнішим стимулом у роботі.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок та внутрішню потребу людини.

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, ці методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами і зміну ролі керівника. З іншого боку, вони націлені на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомогу в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку призводить до максимальної самореалізації людини у своїй трудовій діяльності і, отже, до підвищення її ефективності. На сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці та професійний відбір [12, с. 168].

На рисунку 1.2 представлені основні інструменти, які використовуються для реалізації процесу управління.

Оскільки концепції управління персоналом (людськими ресурсами) еволюціонували паралельно з різними школами управління, останні інтегрували найкращі концепції з попередніх. Протягом понад століття, що охоплює період промислової революції, суттєво трансформувалася роль людини в підприємстві, що призвело до постійного розвитку, уточнення та еволюції теорій управління персоналом. У рамках сучасного розвитку філософії управлінських ідей виділяються різні групи концепцій або теорій:

1. Концепція патерналізму.
2. Класична теорія.
3. Концепція людських відносин.

4. Концепція людських ресурсів.
5. Концепція ситуаційного підходу.
6. Концепція системного підходу.
7. Теорія людського капіталу.
8. Теорія стратегічного управління персоналом.
9. Компетентнісно-орієнтований підхід.



*Рис. 1.2 – Інструменти системи управління персоналом*

Основні принципи кожної з ключових груп концепцій управління персоналом представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристики концепцій управління персоналом

Назва концепції	Представники	Головні ідеї
1	2	3
Концепція патерналізму	А. Фарнем	Колективна структура соціальної організації. Охоплення всіх сфер життя підлеглих. Різноманітний доступ до управлінської влади.
Класична теорія	Г. Бмерсн, М. Вебер, Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. Файоль, Л. Урвік	Індивіди можуть самостійно керувати своєю працею за умови адекватної заробітної плати та справедливого ставлення керівника, при умові спрощення завдань. Основна мета управління – строгий контроль. Робота індивідів вимагає колективної участі.
Концепція людських відносин	К. Арджеріс, Р. Блейк, Р. Лікарт, Е. Мейо	Головний регулятор взаємовідносин у колективі – дотримання прийнятих норм поведінки в групі. Забезпечення самостійності підлеглих. Індивіди бажають бути корисними та отримувати визнання, яке для них є важливішим за матеріальну винагороду. Основне завдання керівника полягає в тому, щоб кожен працівник відчував свою цінність та корисність.



1	2	3
Концепція людських ресурсів	Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Макгрегор	Більшість особистостей володіють само- стійністю, творчістю, відповідальністю та здатністю до самоконтролю. Індивіди прагнуть внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Керівництво створює сприятливу атмосферу, в якій кожен індивід може максимально виявити свої таланти та здібності.
Концепція ситуаційного підходу	В. Врум, Д. Вудворт, П. Герсі, М. Стівенсон, Ф. Фідлер	Важливість вибору адекватного стилю управління в різних обставинах. Ефективність управління залежить від умов конкретної ситуації. Навички аналізу ринкової кон'юнктури та прийняття рішень важливі для успішного управління. Роль лідерства і керівництва в контексті ефективного управління.
Концепція системного підходу	І. Ансофф, П. ракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман	Модель "7S", яка включає стратегію, майстерність, загальновизнані цінності, структуру, процеси прийняття рішень, персонал і стиль. Організація за принципом управління цілями. Сучасне підприємство розглядається як відкрита та закрита система.
Теорія людського капіталу	М. Баккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Роль інтелектуального капіталу у підвищенні прибутковості підприємства

1	2	3
Теорія стратегічного управління персоналом	М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, С. Фомбрун	Управління персоналом та організаційною структурою має відповідати стратегії організації.
Компетентнісно-орієнтований підхід	П. Сперроу, А. Фарнем, Д. Хоткінсон	Сполучення стратегічного управління з соціальними, особистісними та психологічними установками та здібностями персоналу.

Теорія людського капіталу стверджує, що в процесі виробництва взаємодіють два ключові компоненти: фізичний, який охоплює засоби виробництва, та людський капітал, який включає в себе знання, навички та інтелектуальні ресурси працівників. Інвестиції в людський капітал охоплюють витрати, спрямовані на збереження здоров'я, отримання освіти, затрати, пов'язані з пошуком роботи, набуття необхідної інформації, міграцію, професійну підготовку в сфері виробництва і інші подібні витрати. Ефективність оцінки цього об'єкта визначається його потенційним доходом, який може бути здобутий [17, с. 218].

Стратегічне управління людськими ресурсами має на меті забезпечення відповідності підприємства вимогам конкурентного середовища, що постійно змінюється і розвивається. На макрорівні людські ресурси представляють собою одне з ключових джерел процвітання будь-якого підприємства. На макрорівні людські ресурси можна розглядати як простір, де відбувається формування ринкових відносин. Якості окремих людей і їхніх спільнот стають визначальними чинниками розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та державному рівнях.

### **1.3 Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом**

Управління персоналом вимагає високого рівня врахування психологічних особливостей людей у процесі прийняття управлінських рішень. У випадку, якщо керівники підприємств нехтують цими закономірностями, можуть виникати психологічні конфлікти, які сприяють зростанню плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці [8, с. 119].

Контролінг персоналу представляє собою систему внутрішньо організаційного планування та контролю в галузі управління людськими ресурсами. Ця система сприяє перетворенню поставлених цілей у планові величини та конкретні заходи, а також формує основні положення з управління персоналом. Контролінг персоналу включає в себе розробку та надання інструментів, спрямованих на забезпечення процесу підвищення продуктивності праці на підприємстві. Головне завдання контролінгу персоналу полягає в установленні постійного зворотного зв'язку між плануванням і аналізом планів, а також в ідентифікації та виправленні відхилень від цих планів.

Контроль персоналу є одним із ключових інструментів для забезпечення стабільності та результативності управління, запобігання кризовим ситуаціям у внутрішньому середовищі підприємства та подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, контроль персоналу забезпечує необхідну інформацію для розробки та, за необхідності, зміни стратегії підприємства.

Щодо класифікації контролінгу персоналу, його можна поділити на кілька категорій:

- визначення цілей контролю, таких як контроль над витратами на робочу силу або обсягом виконаної роботи;
- виконання спеціалізованих функцій управління персоналом, таких як підвищення кваліфікації працівників або оцінка їхньої продуктивності;

- використання методологічних інструментів, таких як методи оцінки персоналу або процес атестації працівників.

Основні принципи контролінгу включають у себе довіру, відкритість та чесність, колективну співпрацю, зобов'язання досягати високої якості, гнучкість і прагнення виступати як лідер у впровадженні нововведень. Ці принципи стосуються всіх працівників на різних рівнях управління та об'єднують їх для досягнення спільних цілей [14, с. 287].

Контроль може мати важливий вплив на поведінку як тих, кого перевіряють, так і тих, хто проводить контроль. Цей вплив зазвичай має різні аспекти.

Позитивні впливи контролю включають:

- атестація та оцінка працівників на основі результатів контролю, що може вести до стимулювання, винагород та покарань, а також підвищення кар'єрного росту (це спонукає працівників до більш ефективної та обов'язкової праці);

- виникає можливість знаходження резервів для підвищення продуктивності праці, відбору кандидатів для просування та зайняття керівних посад, стимулювання раціоналізаторської ініціативи працівників і зменшення ймовірності виникнення службових конфліктів у колективі;

- посилення відчуття відповідальності працівників за їхню роботу.

Негативний вплив контролю на працівників може бути виражений таким чином:

- занадто активний нагляд може викликати нервозність у працівників, які постійно очікують перевірок;

- проведені перевірки впливають на поведінку персоналу, наприклад, якщо для працівника така перевірка є важливою, то під час неї він може виявляти надзвичайну працьовитість, намагаючись виділитися серед інших у колективі.

Контролінг має на меті підтримувати процеси планування, управління, контролю та забезпечення інформацією в усіх аспектах управління

персоналом. Для досягнення цієї мети у системі контролінгу слід розробити набір різноманітних показників. Наприклад, у підприємствах фіксується відсутність працівників на роботі для вжиття заходів у рамках систематичної стратегії протидії необґрунтованим відсутностям працівників. Такий же підхід може бути використаний за інших умов для вдосконалення організації робочого часу, перевірки ефективності систем стимулювання, переорієнтації стратегій розвитку персоналу, а також в контексті внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Еволюція контролінгу має включати перехід від контролю витрат до оцінки ефективності, де витратні показники, такі як кількість витрачених годин на підвищення кваліфікації, можуть бути порівняні з конкретними результатами навчання та підвищення кваліфікації. На жаль, часто співробітники вважають контролінг персоналу за раціоналізаторський захід, і вони часто відмовляються взяти участь в опитуваннях та інших заходах [17, с. 165].

Система управління персоналом включає в себе внутрішні (корпоративні) і зовнішні підсистеми контролю. Внутрішній контроль означає систематичне аналізування виконання планів, управлінських рішень, дотримання стандартів, рекомендацій та вимог. Мета внутрішнього контролю полягає у підвищенні ефективності управлінської діяльності та продуктивності персоналу. Також внутрішній контроль спрямований на своєчасну реакцію на можливі конфлікти в колективі та вирішення зіткнень інтересів між різними групами персоналу в ході економічних відносин у підприємстві.

Формування системи управлінського контролю залежить від особливостей управління діяльністю персоналу підприємства. На практиці виділяють такі основні типи управління:

- управління, що акцентує на контролі за діями та поведінкою працівників;
- управління, яке ґрунтується на взаємному контролі та взаємодії між працівниками;

- управління, орієнтоване на оцінку результатів та досягнень.

Управління діями включає в себе процес спостереження за активностями працівників під час їхньої роботи. Цей підхід застосовується, коли можна встановити зв'язок між причиною і наслідками в контрольованому процесі. У такому випадку керівництво повинно приймати відповідні коригувальні заходи, щоб забезпечити отримання очікуваного результату на виході з процесу. Ефективність управління поведінкою виявляється, коли менеджерам відомі бажані та небажані дії персоналу, і вони здатні вживати заходи для усунення небажаних активностей [13, с. 159].

Управління, базоване на взаємному контролі, можна реалізовувати за допомогою особистісного (кадрового) та культурного типів контролю. В особистісному типі контролю використовуються механізми, які сприяють здатності працівників якісно виконувати роботу, використовуючи природне їхнє бажання контролювати власну поведінку. Ефективний контроль цього типу ґрунтується на тому, що працівники володіють необхідними знаннями, кваліфікацією і досвідом, а також мають необхідні ресурси для високоякісного виконання своїх обов'язків.

Для підвищення ефективності контролю, рекомендується зробити його якнайбільш відкритим та зрозумілим. Важливу роль в цьому відіграє наявність чітких стандартів та рекомендацій для виконання робіт і операцій, що зменшує ймовірність помилок та зловживань.

Внутрішній контроль охоплює господарські явища і процеси, що розгортаються на підприємстві.

Зовнішній контроль спрямований на перевірку відповідності господарської діяльності законодавству та соціально-економічній доцільності. Цей вид контролю розподіляється на державний (фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Зовнішній контроль проводиться керівництвом або спеціальними працівниками. Суть зовнішнього контролю полягає в тому, що люди, принаймні на формальному рівні, ефективніше виконують свої обов'язки,

якщо вони усвідомлюють, що їхню діяльність спостерігає керівник або його представник.

Оскільки результати контролю зазвичай стають загальнодоступними в колективі, багато людей намагаються працювати краще, щоб відзначитися перед іншими. Іншими словами, більш високий ступінь обережності тут може бути спричинений амбіціями і бажанням виділитися. Отже, систему контролю персоналу слід структурувати так, щоб уникнути ситуацій, коли спрямованість на самого себе стає основним мотиватором [2, с. 118].

По-перше, необхідно мати захист від тих, хто намагається обдурити систему, створюючи видимість активності і ретельності, показуючи керівництву те, що вони хотіли б бачити, навіть якщо насправді нічого не виконується. Це особливо актуально в підприємствах із високим рівнем бюрократії, де така поведінка співробітників стає досить поширеною, і вони витрачають більше часу на обман, ніж на виконання своїх робочих обов'язків. Ця ситуація особливо часто виникає, коли немає чітких нормативів роботи і результат не оцінюється ринком або споживачами.

По-друге, в умовах зовнішнього контролю цілі повинні бути достатньо складними, щоб уникнути занадто легкого досягнення і, таким чином, не дати виконавцям занудьгувати або переставати вдосконалювати свою роботу. Зазвичай вважається, що найбільший стимул індивіда виникає, коли він має близько 50% впевненості в можливості досягнення поставлених перед ним цілей [12, с. 117].

По-третє, результати зовнішнього контролю мають бути супроводжені механізмами заохочення, і, якщо необхідно, санкціями. У ситуаціях, коли діяльність стає дедалі складнішою, традиційна система зовнішнього контролю вимагає значних витрат і стає непосильною навіть для великих підприємств. Виходячи з утвореної ситуації, рішенням може бути впровадження, де це можливо, практик внутрішнього контролю або самоконтролю, де головне завдання полягає вчасно виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення, замість того, щоб чекати і покарати когось за

порушення. Для створення системи управлінського контролю за результатами потрібно: визначити ті результати, при яких небажана поведінка працівників буде мінімізована; встановити значення цільових показників діяльності; установити процедуру оцінки виконання завдань; розробити систему мотивації на основі отриманих результатів [2, с. 183].

Для проведення контролю на основі оцінки отриманих результатів необхідно чітко визначити планові завдання і виразити їх у конкретних числових показниках (наприклад, підвищити рівень прибутковості капіталу на 5%). Для поетапного виконання цих завдань важлива ефективна система стимулювання. Крім того, важливо, щоб показники стимулювання, пов'язані з досягненням результатів, були точними, об'єктивними і зрозумілими для персоналу [9, с. 103].

Оцінка дозволяє кожному працівникові оцінити результати свого професійного розвитку і може служити основою для надання підвищення по службі. Основа ефективності впливу контролю та вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок, повідомляючи про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продажів та інші досягнення, він сприяє стимулюванню тих результатів, які були досягнуті персоналом у процесі виконання завдань. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок, він лише вказує на небажану для нього поведінку його співробітників. Ось саме в цьому полягає відмінність між позитивним і негативним зворотніми зв'язками.

Отже, налаштування якісної системи управлінського контролю є необхідною умовою для підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу надасть можливість усунути неблагонадійних осіб ще на початковому етапі. У випадку успішної попередньої перевірки, така система дозволить вчасно виявляти та нейтралізувати загрози безпеки підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Львівська область є однією з областей України, розташованою на заході країни. Ця область є важливим центром економіки, туризму, культури та науки. Вона входить в історико-культурний регіон Східна Галичина і є частиною Карпатського єврорегіону.

Львівська область була утворена 27 листопада 1939 року. З того часу вона розвивалася як одна з найбільш розвинених областей в Україні. Економічно вона відома своєю промисловістю, сільським господарством та іншими галузями.

У культурному відношенні Львівська область славиться своєю багатою історією, архітектурними пам'ятками та традиціями. Місто Львів, яке є адміністративним центром області, відоме своєю старовинною архітектурою, вуличними кафе та культурними заходами.

Туризм також відіграє важливу роль у розвитку Львівської області. Багато туристів приваблюється історичними пам'ятками, красивими природними ландшафтами Карпат, а також унікальними культурними подіями.

У науковому напрямку Львівська область також відзначається діяльністю своїх наукових і освітніх установ, сприяючи розвитку науки та освіти в регіоні та країні в цілому.

Львівська область складається із семи районів: Львівського, Дрогобицького, Червоноградського, Стрийського, Самбірського, Золочівського і Яворівського. Розташована на заході України, Львівська

область має прикордонні зв'язки з Волинською, Рівненською, Тернопільською, Івано-Франківською та Закарпатською областями. Крім того, вона має прикордонні перетини з Республікою Польща, що сприяє взаємодії та обміну між регіонами.

Північна частина Львівської області представлена зоною мішаних лісів, відомою як Мале Полісся. Середня частина характеризується лісостеповим кліматом, і в рельєфі виділяються різні пасма, такі як Розточчя, Гологори, Вороняки, Опілля, а також західна частина Подільської височини. На південному заході та півдні Львівської області розташовані передгір'я Карпат та самі Карпати, що представлені гірським масивом Бескиди. Межа на південному заході області співпадає з Верховинським Вододільним хребтом. Територія області входить у склад Головного європейського вододілу, розташованого між басейнами Чорного й Балтійського морів.

В південній частині Львівської області розташована Львівсько-Волинський кам'яновугільний басейн, а також західні частини Передкарпатської нафтогазоносною області та Передкарпатського сірконосного басейну. Промислові центри, такі як Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький, є основними економічними вузлами в цьому регіоні.

Трускавець, Східниця і Моршин є визначеними бальнеологічними курортами міжнародного рівня. Архітектурні комплекси Львова і Жовкви, а також численні замки та інші історичні пам'ятки, що розташовані в області, разом з Карпатськими горами створюють значні можливості для розвитку туризму в цьому регіоні.

Площа Львівської області становить 21,832 тис. км<sup>2</sup>, що відповідає 3,6% загальної площі території України. За площею ця область розташовується на 17-му місці серед інших областей країни.

Клімат в області є помірно континентальним і вологим: зими м'які з відлигами, весни вологі, літа теплі, а осінь тепла і суха. У січні середня температура становить приблизно -5 °С, в липні вона коливається від +18 °С

у центральних районах області до  $+12^{\circ}\text{C}$  в гірських районах. Річна сума опадів коливається від 600 мм на рівнинній місцевості до 1000 мм у гірських районах.

Ураховуючи кліматичні умови та географічне положення Львівської області, тут ідеальні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і утримання різних видів тварин.

Сільськогосподарське виробництво в Львівській області відіграє важливу роль в економіці регіону. Здебільшого, область характеризується розвиненим сільським господарством, що включає різноманітні галузі.

Однією з ключових галузей є рослинництво. Область вирощує зернові, олійні культури, цукрові буряки, картоплю та інші сільськогосподарські культури.

У 2022 році більшість сільськогосподарської продукції, а саме 73,4%, була вироблена у рослинництві (рис. 2.1). Це свідчить про значний внесок рослинництва у загальну структуру виробництва сільського господарства в області.

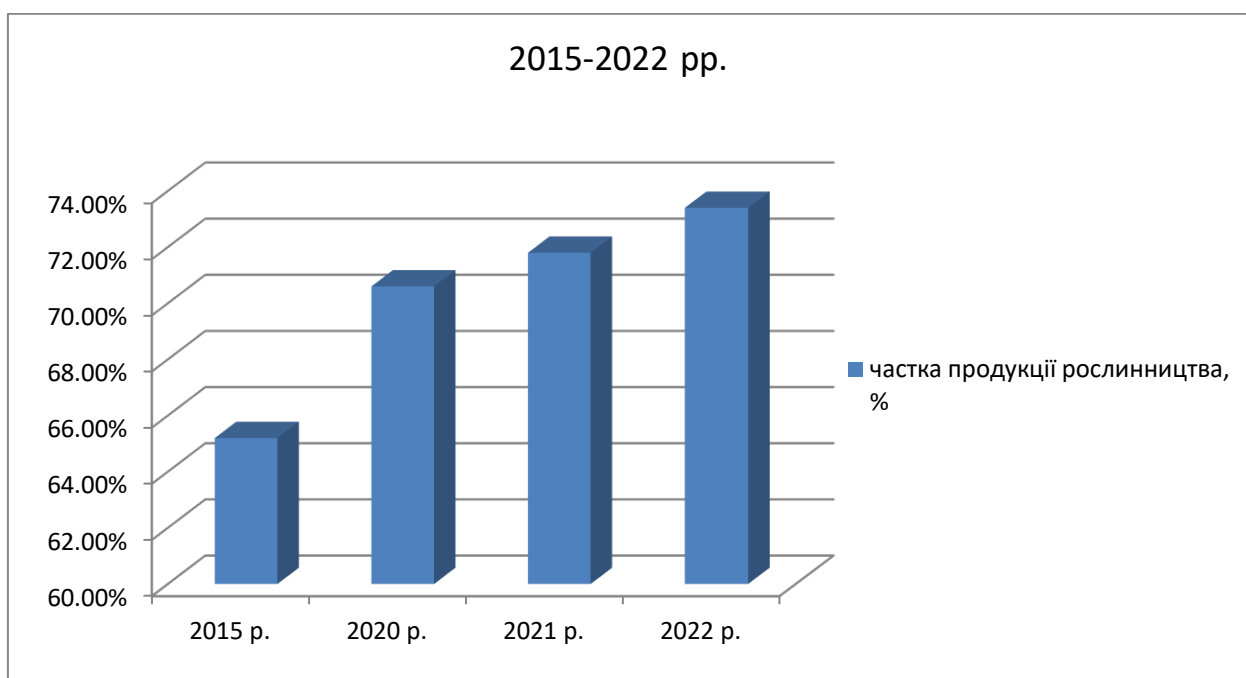


Рис. 2.1 – Частка продукції рослинництва, %

У порівнянні з 2021 роком, виробництво рослинницької продукції в 2022 році збільшилося на 5,8%, включаючи зростання на 7,0% у сільськогосподарських підприємствах (рис. 2.2).

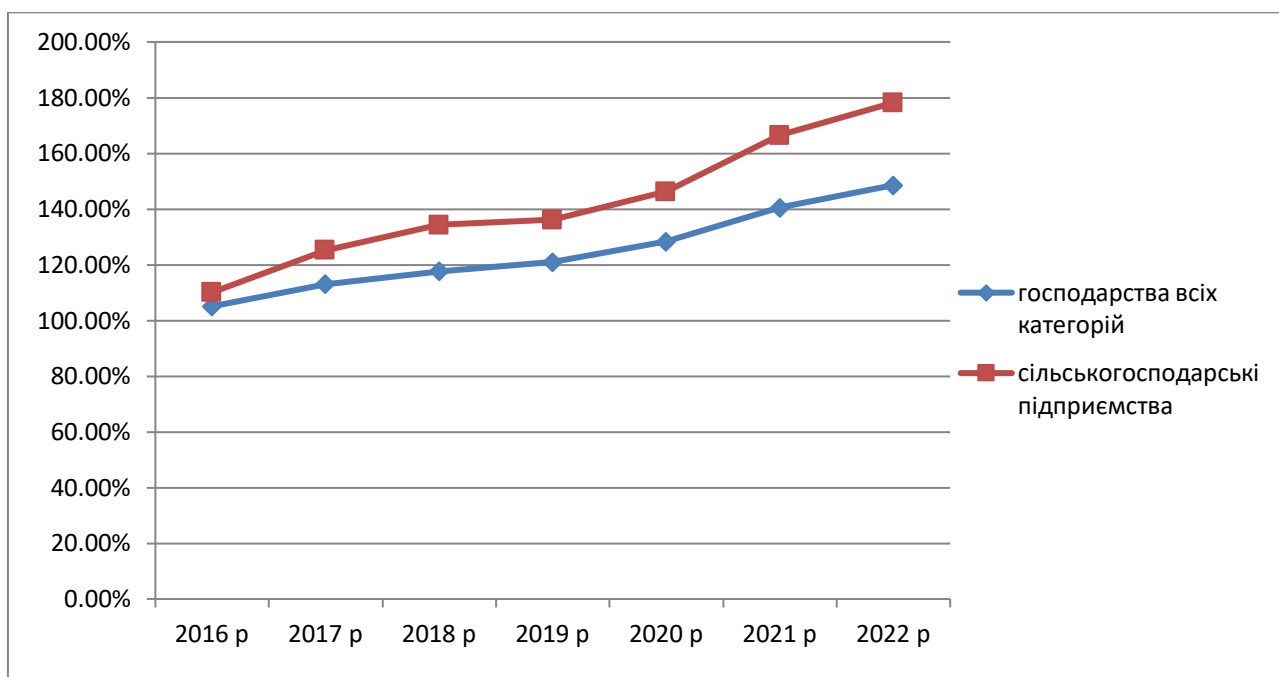


Рис. 2.2 – Індекси продукції рослинництва (2015 рік = 100%)

Виробництво продукції рослинництва у господарствах усіх категорій у 2022 році відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Виробництво продукції рослинництва у господарствах усіх категорій за 2020-2022 рр., тис. ц

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Зернові та зернобобові культури	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,9
Гречка	27,7	36,9	73,9	2,7 р.
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,9
Овес	334,6	340,0	340,0	101,6

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Зернобобові культури	59,3	61,4	66,4	112,0
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,4
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,6
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,4
Овочеві культури	8066,7	8291,8	8474,4	105,1
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,7
Цукровий буряк	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Кормові коренеплоди	3202,2	2862,7	2752,9	86,0
Кукурудза кормова	749,2	592,0	513,4	68,5
Плоди та ягоди	1405,3	1309,3	1424,0	101,3

У минулому році, загалом у Львівській області, було зібрано 1904,6 тис. тонн зернових та зернобобових культур (в масі після доробки), що свідчить про зростання на 4,2% або на 76,7 тис. тонн у порівнянні з 2021 роком. Цей позитивний тренд підтверджує стабільний розвиток сільськогосподарського сектору.

Порівнюючи з 2021 роком, підприємства значно збільшили виробництво зернових та зернобобових культур на 4,8%, що становить вражаючу суму 1426,5 тис. тонн. Цей позитивний ріст свідчить про активний розвиток виробництва в агросекторі та може вказувати на успішні технологічні інновації та оптимальне використання ресурсів у сільському господарстві.

У 2022 році із сукупного обсягу виробництва зернових та зернобобових культур було зібрано наступні кількості: 911,8 тис. тонн пшениці, 753,5 тис. тонн кукурудзи, 178,4 тис. тонн ячменю та 34,0 тис. тонн вівса.

У 2022 році обсяг виробництва зернових та зернобобових озимих культур склав 963,7 тис. тонн, що відзначається зростанням на 9,3% у порівнянні з 2021 роком. У виробництві зернових та зернобобових озимих

культур переважаючою була пшениця, яка становила 84,6% від загального обсягу виробництва цих культур.

За 2022 рік було зібрано 940,8 тис. тонн зернових та зернобобових ярих культур, що на 0,5% менше, ніж у 2021 році. Кукурудза виокремилася як домінуюча культура у структурі виробництва ярих культур (80,1%).

Протягом 2022 року було зібрано 940,8 тис. тонн зернових та зернобобових ярих культур, що на 0,5% менше порівняно з 2021 роком. Серед цих культур особливо виділяється кукурудза, яка займає лідируючу позицію у структурі виробництва ярих культур.

У 2022 році було вироблено 1109,2 тис. тонн цукрового буряка, що відзначається зростанням на 30,7% у порівнянні з 2021 роком. Загальний збір цукрового буряка зріс за рахунок розширення посівних площ на 5,9% порівняно з 2021 роком і підвищення урожайності на 23,6%.

Виробництво картоплі у порівнянні з 2021 роком збільшилося на 8,9% і досягло обсягу в 1830,9 тис. тонн.

У 2022 році було зібрано 847,4 тис. тонн овочів відкритого і закритого ґрунту, що відзначається зростанням на 2,2% порівняно з 2021 роком. З виробництва овочів закритого ґрунту отримано 6,7 тис. тонн, що складає 0,8% від загального врожаю овочів. У структурі виробництва овочів відкритого ґрунту найбільшу питому вагу мала капуста, яка становила 45,8% (384,8 тис. т).

Тваринництво також є важливою галуззю. Львівська область спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби, свиней, птиці. Молочне та м'ясне виробництво є ключовими галузями сільського господарства в регіоні.

У загальному обсязі сільського господарства у 2022 році частка продукції тваринництва склала 26,6% (рис. 2.3).

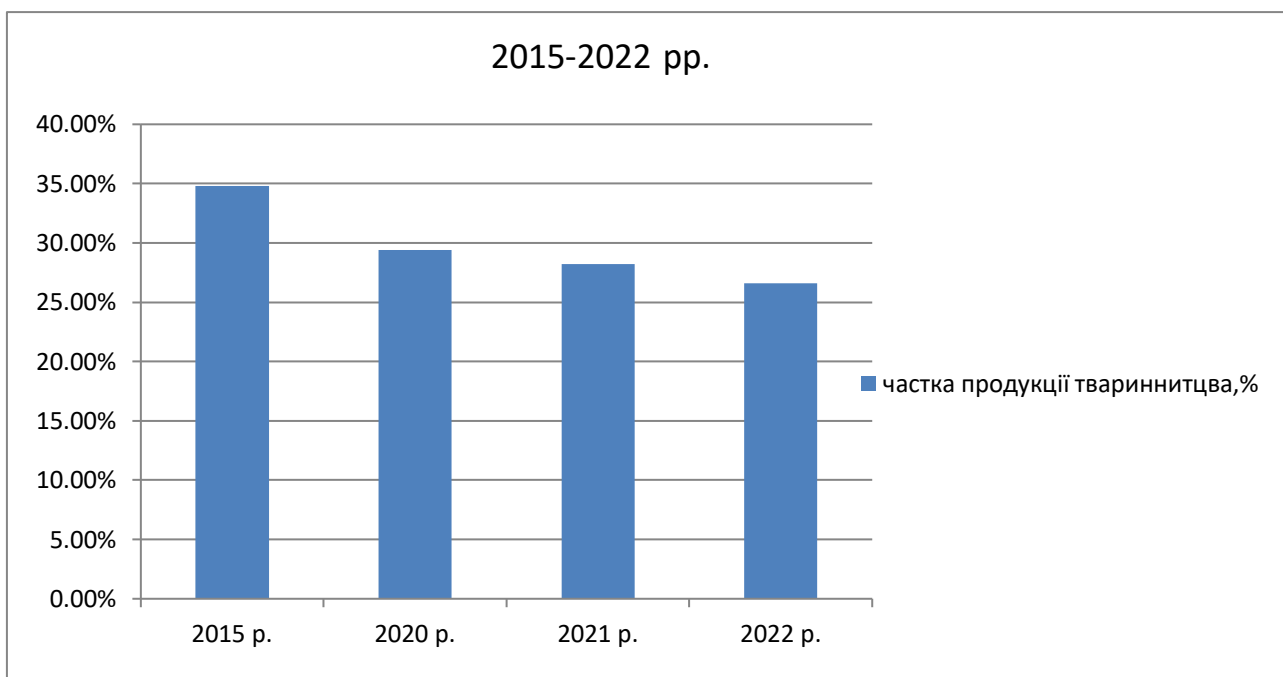


Рис. 2.3 – Частка продукції тваринництва, %

Протягом останніх років тваринництво проявляє позитивну динаміку розвитку, зокрема з 2015 року спостерігається зростання обсягу продукції тваринництва на 0,8%, включаючи зростання на 73,7% у сільськогосподарських підприємствах (рис. 2.4).

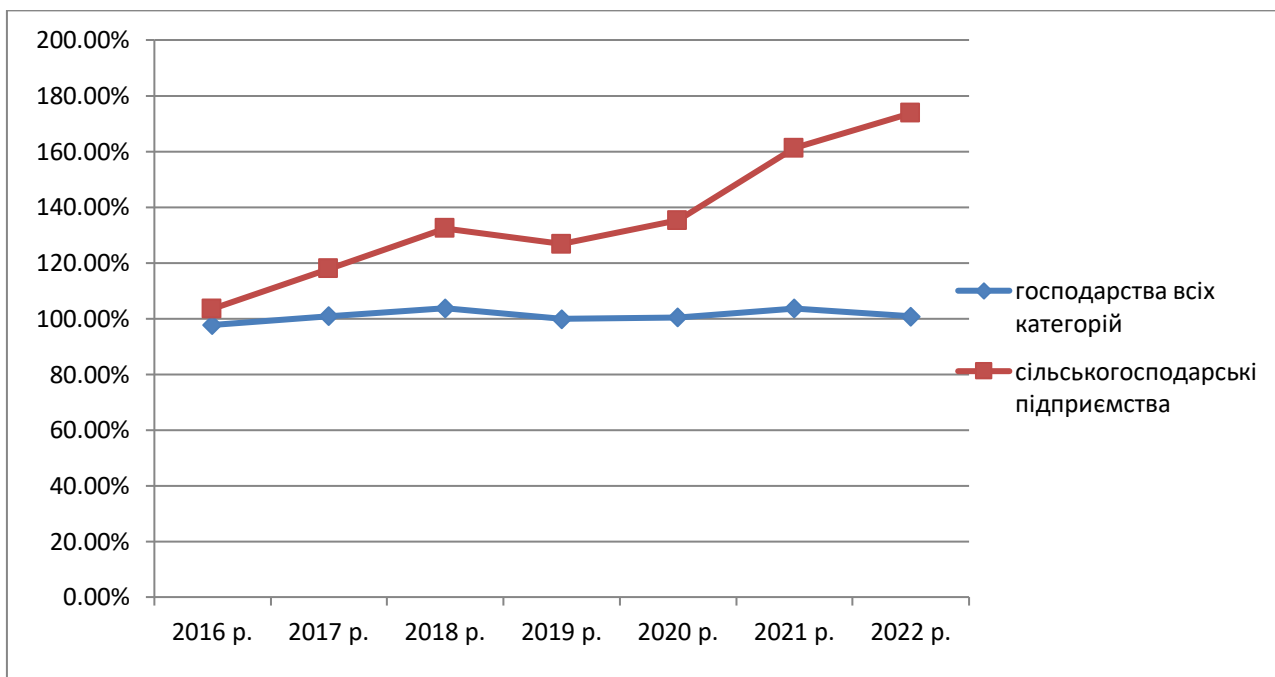


Рис. 2.4 – Індекси продукції тваринництва (2015 рік = 100%)

У порівнянні з 2021 роком обсяг продукції тваринництва в цілому скоротився на 2,7%, при цьому у сільськогосподарських підприємствах спостерігалось збільшення на 7,8%.

У 2022 році господарства усіх категорій Львівської області виробили 202,4 тис. тонн м'яса (жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій), 387,5 тис. тонн молока (валовий надій) і 602,0 мільйони штук яєць.

У порівнянні з 2021 роком у господарствах усіх категорій виробництво яєць збільшилося на 0,5%, в той час як виробництво м'яса (жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій) зменшилося на 0,5%, а виробництво молока (валовий надій) скоротилось на 8,9% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Виробництво основних видів продукції тваринництва за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій вазі), тис. т	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі, тис. т	182,1	180,2	203,5	111,8
М'ясо усіх видів у забійній масі, тис. т	130,0	129,1	147,3	113,3
Молоко, тис. т	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт.	581,1	579,2	598,8	103,0
Вовна, т	19	18	14	73,7
Мед, т	1015	1013	1025	101,0

За період з 2015 року виробництво молока скоротилося на 32,2%, тоді як виробництво м'яса та яєць збільшилося відповідно на 18,8% та 12,2%.



У 2022 році підприємства внесли свою частку у загальний обсяг виробництва м'яса на рівні 65,9%, виробництва яєць – 11,3%, та молока – 7,9%.

Сприяння розвитку сільського господарства в Львівській області реалізується шляхом впровадження заходів із покращення інфраструктури, використання сучасних технологій та запровадження програм підтримки аграрних виробників.

## 2.2 Характеристика персоналу підприємства

Шляхом аналізу річних звітів ми розглядаємо показники рівня, динаміки, структури і руху працівників. У таблиці 2.3 подано аналіз забезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом.

Таблиця 2.3 – Укомплектованість штату сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	2020 р.			2022 р.			Зростання показника, %
	факт	штат	укомплектованість, %	факт	штат	укомплектованість, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у рослинництві	6344	6411	98,9	5649	5788	97,6	-1,3
Працівники зайняті у тваринництві	2275	2302	98,8	2065	2158	95,7	-3,1
Працівники, що обіймають поса-							

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
ди керівників, спеціалістів, службовців	2242	2260	99,2	2147	2261	94,9	-4,3
у т.ч.: - керівники	535	535	100,0	512	512	100,0	0
- їх заступники	162	166	97,6	161	162	99,4	1,8
- головні спеціалісти	435	439	99,1	455	457	99,6	0,5
- спеціалісти	1036	1042	99,4	944	1052	89,7	-9,7
- службовці	74	78	94,8	75	78	96,2	1,4

З даних, представлених у табл. 2.3, видно, що протягом трьох років штат працівників за тими чи іншими категоріями був не укомплектований. Так, в 2020 р, штат укомплектований на 98,9%, а в 2022 р на 96,6%. Також, спостерігається негативна тенденція – чисельність працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області зменшилась на 9,2%.

Розглянемо функціональну структуру працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Функціональна структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р.
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у рослинництві	6344	58,5	6091	61,1	5649	57,3	89,0
Працівники зайняті у тваринництві	2275	20,9	1637	16,4	2065	20,9	90,8

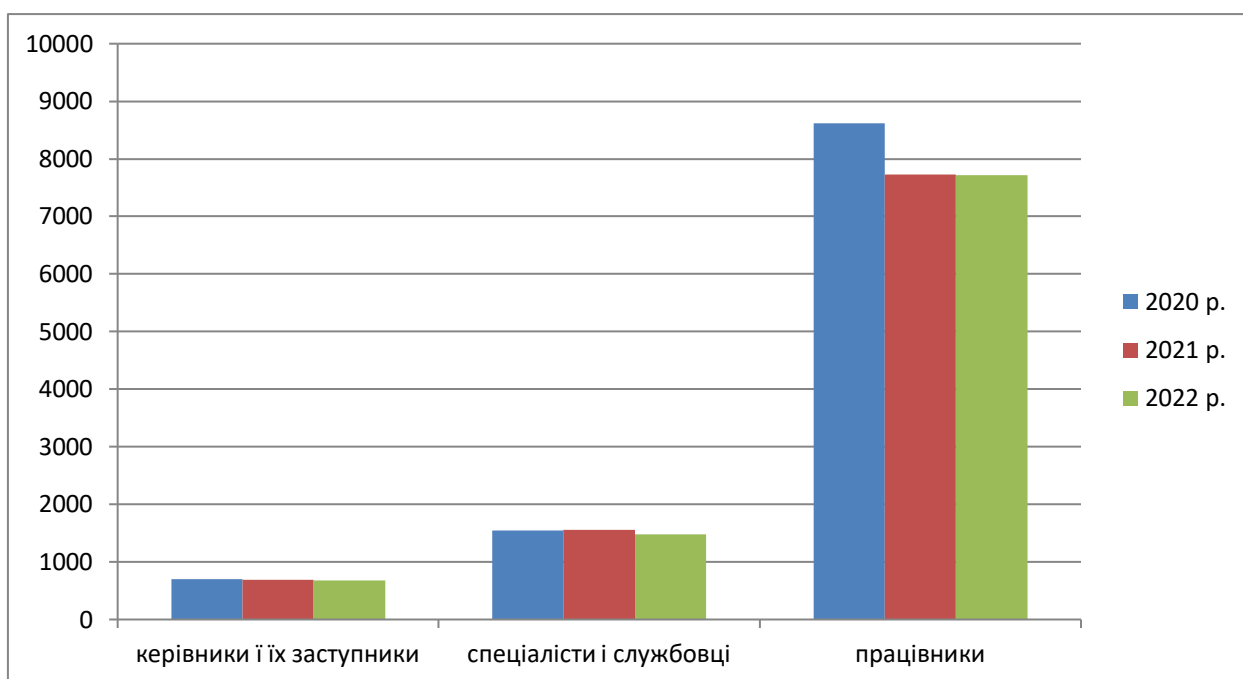
продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники, що обіймають посади керівників, спеціалістів, службовців	2242	20,6	2246	22,5	2147	21,8	95,8
у т.ч.: - керівники	535	4,9	532	5,3	512	5,2	95,7
- їх заступники	162	1,5	162	1,6	161	1,6	99,4
- головні спеціалісти	435	4,0	434	4,4	455	4,6	104,6
- спеціалісти	1036	9,5	1044	10,5	944	9,6	91,1
- службовці	74	0,7	74	0,7	75	0,8	101,4
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Чисельність керівного складу за три роки зменшилась на 4,2%, працівників зайнятих у рослинництві на 11,0%, працівників зайнятих у тваринництві на 9,2%. Ці тенденції є негативними.

Найбільш наочно зміна функціональної структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області відображена на рис. 2.5.

Отже, за 2020-2022 рр. найбільша питома вага у функціональній структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на працівників зайнятих у рослинництві та тваринництві.



*Рис. 2.5 – Зміна функціональної структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб*

Показники руху працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області представлені в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5 – Рух працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10861	9974	9861	-1000
Прийнято на роботу, осіб	439	378	318	-121
Вибуло працівників, осіб	1326	491	405	-921
Кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням, або за порушення трудової дисципліни, осіб	1280	451	386	-894

продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,0	3,8	3,2	-0,8
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	12,2	4,9	4,1	-8,1

Можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр. зменшилася на 1000 осіб. За аналізований період скорочується кількість прийнятих і вибулих працівників з сільськогосподарських підприємств.

У табл. 2.6 представлено розподіл працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за статтю за три роки.

*Таблиця 2.6 – Статева структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.*

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р. %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Жінки	7711	71,0	7271	72,9	7089	71,9	91,9
Чоловіки	3150	29,0	2703	27,1	2772	28,1	88,0
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

З даних, представлених у табл. 2.6, видно, що структура чоловіків і жінок практично незмінна і однакова, хоча спостерігається значне переважання в чисельності жінок. Це пов'язано зі спеціалізацією сільського господарства, так, наприклад, жінки, переважно, працюють у рослинництві, бухгалтерії, постачання, економічному відділі. Чоловіки, переважно, працюють у тваринництві, обіймають керівні посади.

Найбільш наочно зміна статевої структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області представлена на рис. 2.6.

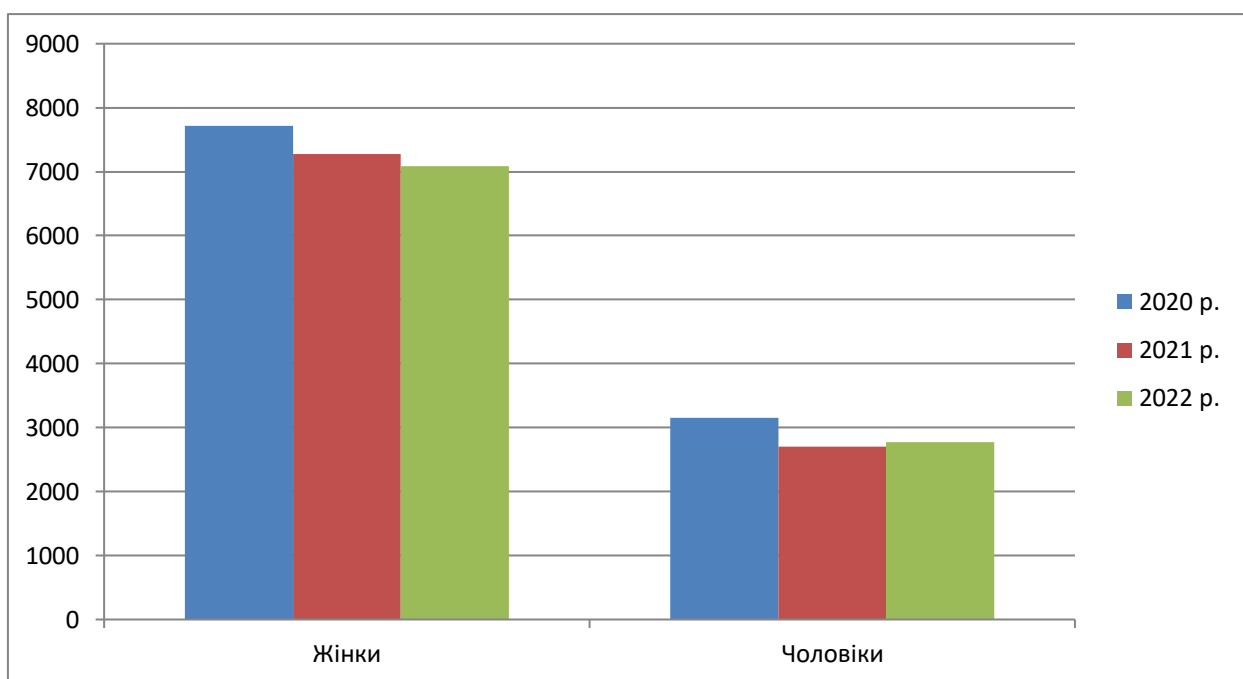


Рис. 2.6 – Зміна статевої структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб

Як ми можемо бачити, найбільшу питому вагу в структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за статтю займають жінки впродовж досліджуваного періоду.

Розподіл працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура працівників за рівнем освіти в сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р. %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники, що мають середню освіту	8409	77,4	7510	75,3	7504	76,1	89,2
Працівники, що мають середню спеціальну освіту	847	7,8	841	8,4	836	8,5	98,7

продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники, що мають вищу освіту	1605	14,8	1623	16,3	1521	15,4	94,8
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Порівняно з 2020 р., у 2022 р. структура майже не змінилася, але зменшується чисельність працівників із середньою освітою на 10,8%, з вищою освітою на 5,2%, з середньою спеціальною освітою на 1,3%. Можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі персоналу за рівнем освіти займають працівники із середньою освітою впродовж всього досліджуваного періоду. Вищу освіту мають керівники, їх заступники, головні спеціалісти. Середню спеціальну освіту, в основному, спеціалісти, службовці, а середню освіту мають працівники зайняті у рослинництві та тваринництві.

Склад працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р. %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 30 років	1998	18,4	1735	17,4	1745	17,7	87,3
31-40 років	3399	31,3	2942	29,5	3007	30,5	88,5
41-50 років	3975	36,6	3800	38,1	3571	36,2	89,8
50 років і старше	1489	13,7	1497	15,0	1538	15,6	103,3
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Проаналізувавши показники табл. 2.8, можна зробити висновок, що структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком практично не змінювалась за три роки, хоча чисельність категорії 50 р. і старше збільшилася на 3,3%. Це говорить про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні пропозиції роботи, а люди перед пенсійного віку воліють стабільності та продовжують працювати в сільськогосподарських підприємствах.

Найбільш наочно зміна вікової структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком представлена на рис. 2.7.

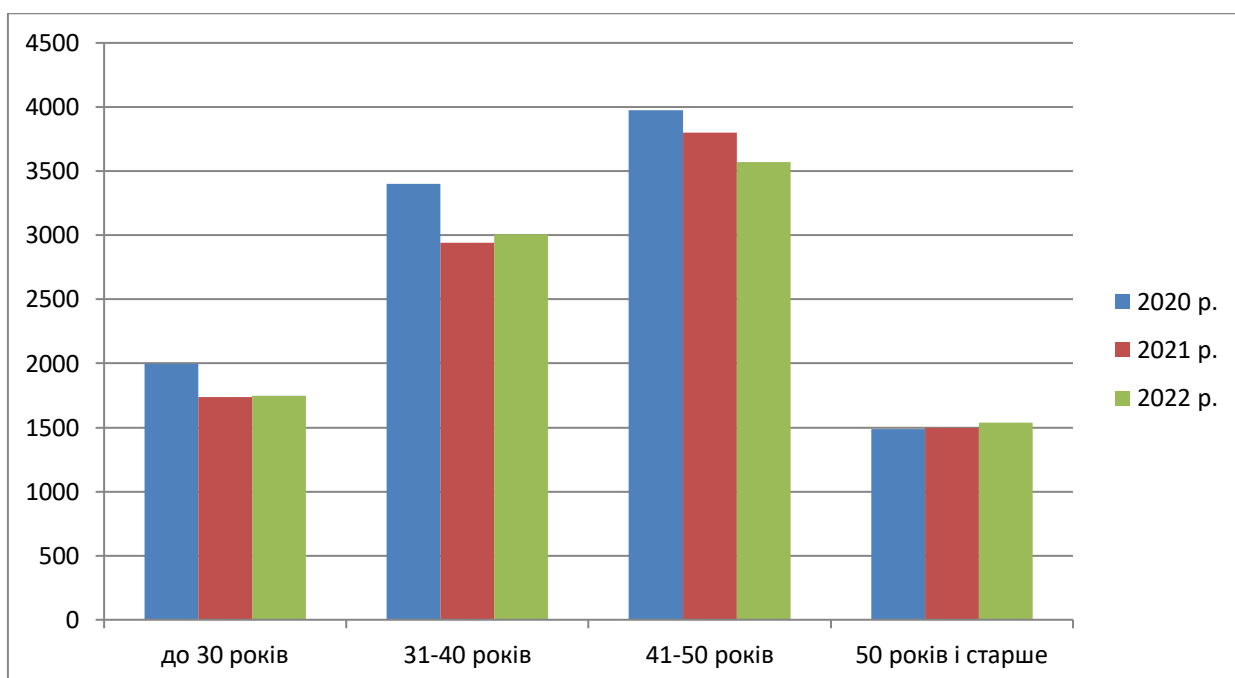


Рис. 2.7 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Загалом, серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області переважають люди віком від 31 до 50 років.

Розподіл працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 видно, що переважає чисельність працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області від 4 до 10 років. Найменша категорія – це працівники зі стажем до одного року.



Зростання показника спостерігається лише у категорії працівників, чий стаж роботи від 11 до 15 років.

*Таблиця 2.9 – Структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за стажем за 2020-2022 рр.*

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р. %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 1 року	1043	9,6	1027	10,3	996	10,1	95,5
1-3 роки	2129	19,6	1875	18,8	1883	19,1	88,4
4-10 років	4344	40,0	3780	37,9	3796	38,5	87,4
11-15 років	1738	16,0	1755	17,6	1745	17,7	100,4
Понад 15 років	1607	14,8	1537	15,4	1441	14,6	89,7
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

За даними табл. 2.9 видно, що переважає чисельність працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області від 4 до 10 років. Найменша категорія – це працівники зі стажем до одного року. Зростання показника спостерігається лише у категорії працівників, чий стаж роботи від 11 до 15 років.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в сільськогосподарських підприємствах Львівської області спостерігаються так негативні тенденції, як зростання плинності кадрів, старіння персоналу. Також ми бачимо зменшення чисельності працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області на 9,2%.

### **2.3 Аналіз системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах**

Система управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області включає в себе різноманітні методи та

технології, які спрямовані на організацію та ефективне ведення роботи зі співробітниками підприємств. Елементи цієї системи включають:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації праці на підприємстві.

Діяльність фахівців відділу кадрів у сільськогосподарських підприємствах є ключовою для ефективного управління персоналом і включає в себе широкий спектр обов'язків та відповідальностей. Основні аспекти його роботи включають:

#### 1. Прийом працівників:

- розробка та впровадження процедур прийому нових працівників;
- проведення співбесід та оцінка потенційних кандидатів;
- оформлення документів з працевлаштування.

#### 2. Адаптація нових співробітників:

- розробка і впровадження індивідуальних планів адаптації;
- надання необхідної інформації та підтримки для комфортного старту

нового працівника.

#### 3. Переведення на іншу посаду:

- участь у внутрішніх процесах мобільності та переведення персоналу на інші посади згідно з потребами підприємства.

#### 4. Організація навчання:

- визначення потреб у навчанні та розробка навчальних програм;
- координація проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації персоналу.

#### 5. Оцінка персоналу (атестація):

- проведення систематичної оцінки роботи працівників;
- реалізація процесів атестації для визначення ефективності та потреб у розвитку.

#### 6. Розробка мотивуючих програм:

- визначення системи компенсацій та стимулюючих заходів;
- розробка та впровадження мотивуючих програм для збереження та стимулювання працівників.

#### 7. Управління звільненням та вирішення конфліктів:

- керування процесом звільнення, включаючи підготовку відповідної документації;
- вирішення конфліктів у колективі та прийняття заходів для забезпечення гармонійних відносин.

#### 8. Відповідність законодавству:

- забезпечення виконання вимог законодавства щодо управління персоналом;
- співпраця із юридичним відділом для вирішення питань правового характеру.

У своїй роботі фахівці відділу кадрів дотримуються встановлених правил і стандартів, керуючись як централізованими, так і локальними правовими нормами.

Основні документи, які регулюють систему управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах, включають:

1. Накази керівників сільськогосподарських підприємств. Вони містять розпорядження та вказівки щодо організації та управління персоналом, такі як призначення на посади, зміни в робочому графіку, інші адміністративні рішення.

2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень. Ці документи включають в себе усі аспекти управління персоналом, пов'язані з прийняттям нових працівників та їх звільненням, такі як угоди про працю, додаткові угоди та інші відповідні документи.

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Ці правила визначають порядок роботи на підприємстві, включаючи робочий час, перерви, процедури подання відпусток і взаємини між працівниками.

4. Положення про захист персональних даних працівників. Вони встановлюють правила збору, обробки та зберігання персональних даних працівників, враховуючи вимоги законодавства щодо конфіденційності та захисту приватності.

5. Посадові інструкції працівників. Ці документи містять інформацію про конкретні обов'язки та відповідальності працівників на різних посадах, що сприяє визначенню чіткого орієнтаційного курсу для виконання роботи.

6. Трудові договори. Зазначають умови праці, права та обов'язки як працівника, так і роботодавця. Вони визначають терміни, заробітну плату, графік роботи та інші умови праці.

7. Особисті картки співробітників. Містять основні особисті та професійні дані працівника, його кар'єрний шлях на підприємстві, інформацію про кваліфікації, та інші важливі аспекти.

8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність. Встановлює умови та обов'язки щодо індивідуальної матеріальної відповідальності працівника за певні аспекти його роботи.

9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників є важливим документом в системі управління персоналом підприємства. Такий документ визначає умови та критерії, за якими співробітники можуть отримати премії або бути піддані депреміюванню. Це може бути пов'язано з досягненням певних цілей, високою ефективністю чи іншими показниками.

10. Табелі обліку робочого часу працівників. Містить інформацію про години та дні, протягом яких працівники працюють, а також відпустки, вихідні та інші аспекти робочого графіку.

Ці документи створюють основу для ефективного функціонування системи управління персоналом, а їх дотримання дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно керувати кадровими процесами від прийому до звільнення.

Підбір персоналу в сільськогосподарських підприємствах включає в себе наступні етапи та елементи:

1. Запит на вакансію від керівника. Керівник підприємства визначає потребу у новому персоналі та формулює запит на вакансію, вказуючи необхідні характеристики та вимоги до кандидатів.

2. Заповнення картки або анкети. Співробітники відділу кадрів чи відповідальні особи забезпечують заповнення карток або анкет з необхідними вимогами до нового співробітника. Це може включати основні професійні навички, освіту, досвід роботи та інші критерії.

3. Розміщення інформації про вакансію. Пошукові портали, веб-сайти підприємств та соціальні мережі можуть бути використані для розміщення інформації про вакансії та привертання уваги потенційних кандидатів.

4. Збір резюме від кандидатів. Відділ кадрів збирає та аналізує резюме, які надійшли від потенційних кандидатів. Це може включати відсіювання не підходящих кандидатур та складання короткого списку.

5. Заповнення кандидатом анкети, співбесіда та тестування. Кандидати, які відповідають вимогам, заповнюють анкети, проходять співбесіду та, за необхідності, тестування для оцінки їхніх професійних та особистісних якостей.

6. Показ результатів співбесіди керівникові структурного підрозділу. Результати співбесіди представляються керівникові того структурного підрозділу, де потрібен фахівець. Керівник отримує інформацію про кандидата та його відповідність вимогам вакансії.

7. Співбесіда з керівником підрозділу. Кандидат проходить співбесіду з керівником підрозділу, де перевіряються конкретні навички та рівень розвитку, необхідні для конкретної роботи в даному підрозділі.

8. Співбесіда з керівником підприємства. Кандидат, який успішно пройшов попередні етапи, зустрічається з керівником підприємства. На цьому етапі вирішується питання про прийняття на роботу на підставі результатів усіх попередніх випробувань.

9. Влаштування на роботу. Після прийняття рішення про найм, кандидат офіційно влаштовується на роботу. Здійснюється підготовка

необхідних документів, укладення трудового договору та інші процедури, пов'язані з вступом на роботу.

Ці етапи дозволяють систематизувати та провести ефективний підбір персоналу, забезпечуючи відповідність кандидатів потребам сільськогосподарських підприємств та вимогам вакансій.

Рух персоналу відбувається в разі, коли прийнятий співробітник проходить випробувальний термін, що стандартно триває два місяці. По закінченні цього періоду, в залежності від успішності його роботи, приймають рішення про його переведення на постійне місце роботи. У випадку, якщо протягом випробувального терміну працівник не відповідає вимогам своєї посади, його розглядають як невдалий кандидат, і приймають рішення про його звільнення.

У випадку високих показників роботи співробітника може бути розглянута можливість його переведення на більш високу посаду. З цією метою щорічно, один раз на рік, фахівець відділу кадрів проводить атестацію персоналу. Головною метою цієї процедури є оцінка рівня кваліфікації співробітників, необхідного для ефективного виконання їхніх посадових обов'язків.

Під час атестації визначається, чи відповідає рівень кваліфікації та навичок співробітника вимогам, які ставляться до його посади. У випадку, якщо виявляється, що рівень кваліфікації співробітника перевищує вимоги займаної посади, у нього може виникнути можливість переведення на більш високу посаду.

Ця система дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно використовувати потенціал свого персоналу та забезпечує постійний механізм розвитку кар'єри для талановитих та висококваліфікованих співробітників.

Основним принципом системи управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах Львівської області є визнання співробітників як найважливішого та найціннішого ресурсу підприємства.

Унікальність цієї системи полягає в здатності поєднувати досвід і професіоналізм, енергію та талант свого персоналу. Головною метою системи є організація ефективної роботи всього колективу, оскільки досягнення стратегічних цілей та виконання завдань розвитку підприємства напряду залежать від вкладу кожного співробітника.

Ця система спрямована на створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, де кожен працівник має можливість розвивати свій потенціал, вносити вагомий внесок у розвиток підприємства. Підходи до управління персоналом орієнтовані на підтримку та розвиток талантів, а також впровадження стратегій, спрямованих на досягнення успіху через колективні зусилля.

Мета кадрової політики сільськогосподарських підприємств Львівської області полягає в розумному поєднанні процесів оновлення та збереження кадрового потенціалу підприємств. Основний акцент робиться на підтримці оптимального чисельного та якісного складу персоналу, спрямованого на професійний і соціальний розвиток. Головною метою є створення кадрової бази, здатної на високому рівні вирішувати завдання підприємства.

Ця політика визнає необхідність постійного оновлення кадрового резерву і одночасної збереження досвіду та кваліфікацій цінних працівників. Вона спрямована на створення умов для професійного зростання персоналу та його соціального підтримки, щоб забезпечити високий рівень виконання завдань, що стоять перед підприємствами.

У сільськогосподарських підприємствах Львівської області для працівників, що обіймають посади керівників, спеціалістів та службовців, застосовується окладно-преміальна система оплати праці, яка включає наступні складові:

1. Оклад. Це фіксована частина заробітної плати, яка виплачується працівникам за виконання посадових обов'язків протягом місяця. Розмір окладу визначається керівництвом підприємства. Диференціація розміру окладу може здійснюватися на підставі таких критеріїв, як кваліфікація та

стаж працівника, складність виконуваної роботи, якість та кількість витраченої праці.

2. Премія. Це додаткова частина заробітної плати, яка виплачується працівникам при виконанні умов, визначених системою преміювання. Розмір премії встановлюється керівником підприємства і може бути пов'язаний з досягненням конкретних цілей, високою ефективністю роботи або іншими чинниками, що визначаються підприємством.

Ця система сприяє мотивації працівників, оскільки вона поєднує стабільність фіксованого окладу і можливість отримання додаткової винагороди у вигляді премії за досягнення високих результатів.

Для працівників, зайнятих у рослинництві та тваринництві, застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка включає наступні елементи:

1. Оплата за фактично виконаний обсяг робіт. Принцип цієї частини полягає в тому, що працівники отримують оплату в залежності від обсягу робіт, які вони фактично виконують. Це може включати в себе виробництво продукції чи інші показники продуктивності.

2. Додаткові кошти за високу якість роботи. Працівники можуть отримувати додаткові кошти за високу якість виконаної роботи. Це може стимулювати працівників до вдосконалення своєї продуктивності та забезпечення високих стандартів якості.

3. Компенсаційні виплати для працівників підприємств. Додаткові виплати надаються працівникам, за важку роботу або в умовах, що вважаються шкідливими та небезпечними. Компенсаційні виплати можуть також включати компенсації за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних (суміщення, понаднормова робота).

4. Річна премія за стабільність виконання плану. Привілейовані працівники можуть отримати річну премію за стабільне виконання плану протягом року.

Ця система має за мету стимулювати продуктивність, високу якість роботи та забезпечення адекватної компенсації для працівників.



У сільськогосподарських підприємствах Львівської області існує система відповідальності персоналу за порушення трудової дисципліни, яка може призвести до різних видів дисциплінарних заходів. Вирішення порушень може включати зауваження, догану та навіть виконання звільнення в разі серйозних порушень. У сільськогосподарських підприємствах Львівської області також передбачено надання щорічної премії за стабільне досягнення плану протягом року.

Працівники сільськогосподарських підприємств несуть відповідальність за порушення трудової дисципліни, що може призвести до видання зауважень, доган або навіть звільнення. Це сприяє створенню ефективної системи контролю та відповідальності, спрямованої на забезпечення високого стандарту трудової дисципліни та захисту інтересів підприємства.

Важливо відзначити, що в сільськогосподарських підприємствах Львівської області дотримуються гарантованого законодавством України мінімального розміру оплати праці. Заробітна плата виплачується працівникам двічі на місяць: аванс до 25 числа поточного місяця та повна заробітна плата до 10 числа наступного місяця. Працівники повідомляються про всі зміни в умовах оплати праці не пізніше, ніж за 2 місяці до їх введення.

Це підкреслює дотримання сільськогосподарськими підприємствами встановлених законом стандартів щодо мінімальної оплати праці та частоти виплат. Такий підхід допомагає забезпечити справедливу та своєчасну оплату праці працівникам і відповідає вимогам трудового законодавства.

В сільськогосподарських підприємствах Львівської області високо оцінюється підвищення кваліфікації працівників. Окремі підприємства здійснюють оплату за навчання фахівців, які працюють на підприємстві. Протягом періоду сесії працівникам нараховується компенсація у розмірі середньомісячної заробітної плати.

Це підкреслює позитивний ставлення підприємств до професійного розвитку свого персоналу та готовність фінансово підтримувати їхнє

навчання. Такий підхід сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їхньому особистому та професійному зростанню, що в свою чергу може позитивно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області було проведено анкетування серед його співробітників. Цей метод дозволяє вивчити реальну ситуацію на підприємствах та виявити очікування і побажання працівників щодо можливих змін у внутрішній організації та їхній трудовій діяльності. Графік, який ви бажаєте розглянути, відображає ступінь задоволення працівників підприємства їхньою заробітною платнею.

Рівень задоволення заробітною платнею серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області відображено на рис. 2.8.

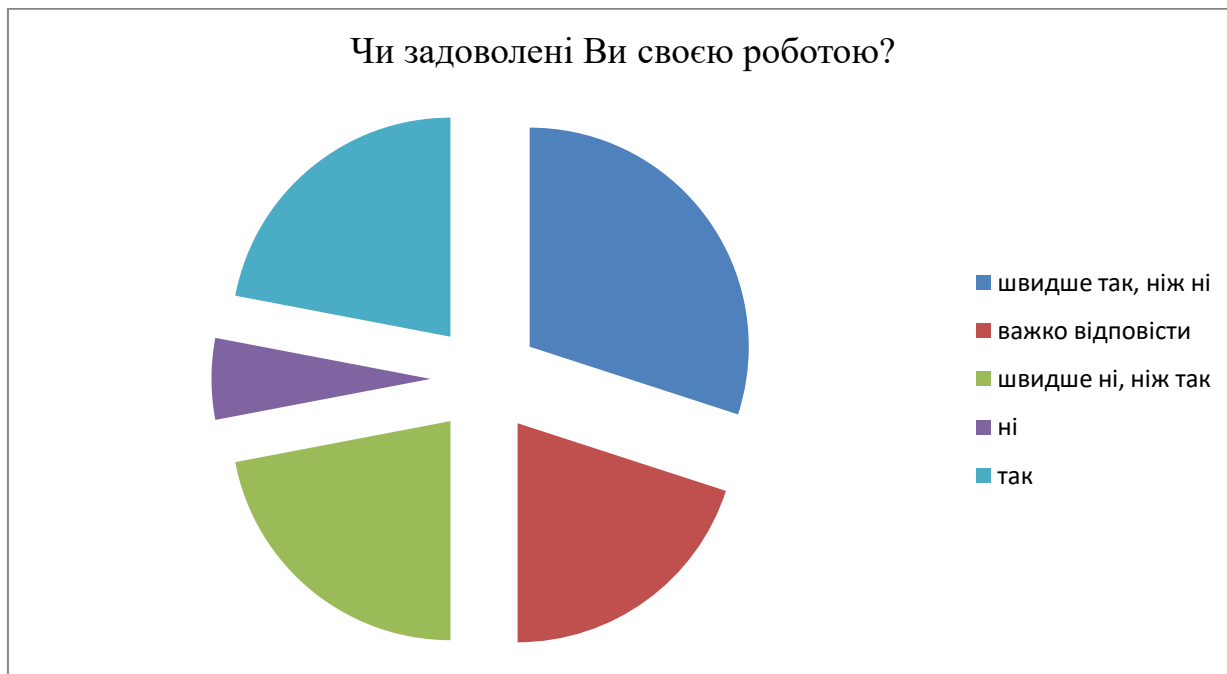


Рис. 2.8 – Ступінь задоволення працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області заробітною платою

Отже, 62% працівників сільськогосподарських підприємств виражають задоволення своєю заробітною платнею. У той же час 12% працівників виявили абсолютну незадоволеність рівнем оплати, а 26% опитаних вибрали

відповідь “Важко відповісти”, що може вказувати на їхню невпевненість або неоднозначні позиції щодо цього питання.

Рівень задоволення працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області своєю роботою відображений на рис. 2.9.



*Рис. 2.9* – Ступінь задоволення працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області своєю роботою

Таким чином, рівень задоволеності роботою серед працівників сільськогосподарських підприємств є досить високим. Повне задоволення своєю роботою виражають 22% працівників. “Швидше так, ніж ні” – так відповіли 30% співробітників, “швидше ні, ніж так” – 22%. Повне незадоволення відзначається у 6% опитаних. І, нарешті, 20% не надали відповідь на це питання.

21% відповідей вказують, що працівники сільськогосподарських підприємств “ні за що не залишать цю роботу” (рис. 2.10). Тим не менше, важливо відзначити тривожну тенденцію, оскільки 57% опитаних готові звільнитися з роботи, якщо вони знайдуть більш привабливий варіант.

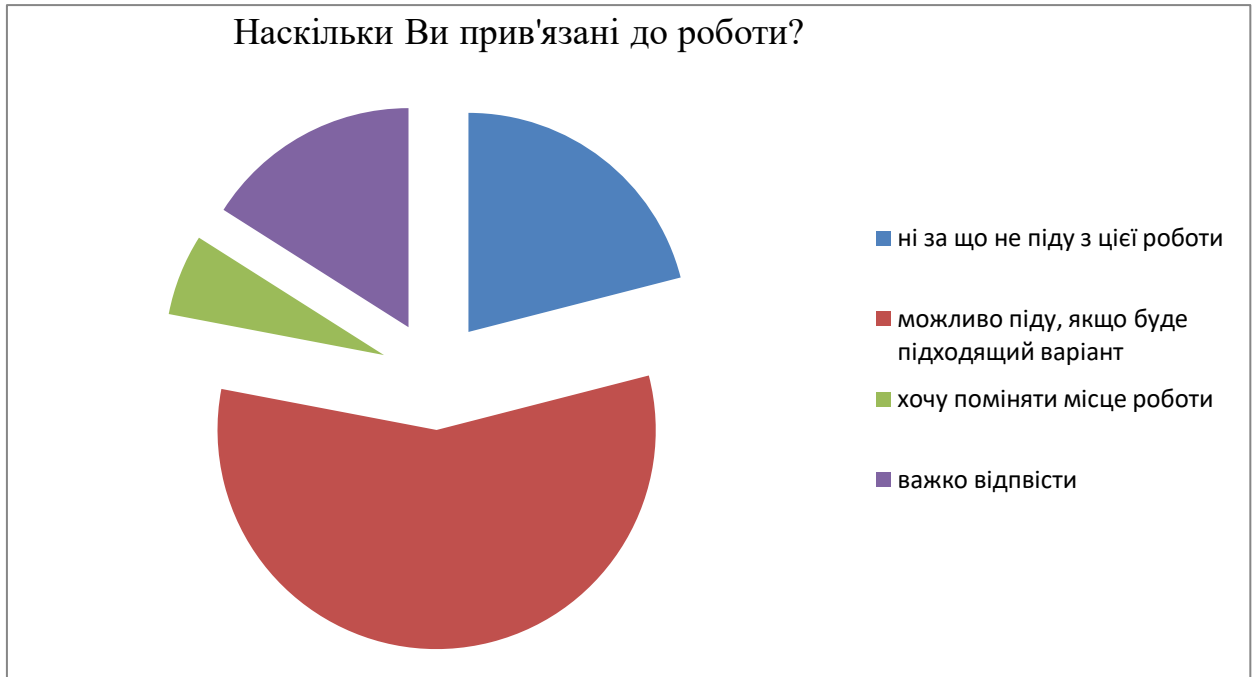


Рис. 2.10 – Ступінь прихильності працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області до своєї роботи

Найбільш ефективні методи мотивації працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області представлені на рис. 2.11.



Рис. 2.11 – Найбільш дієві заходи мотивації для працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області

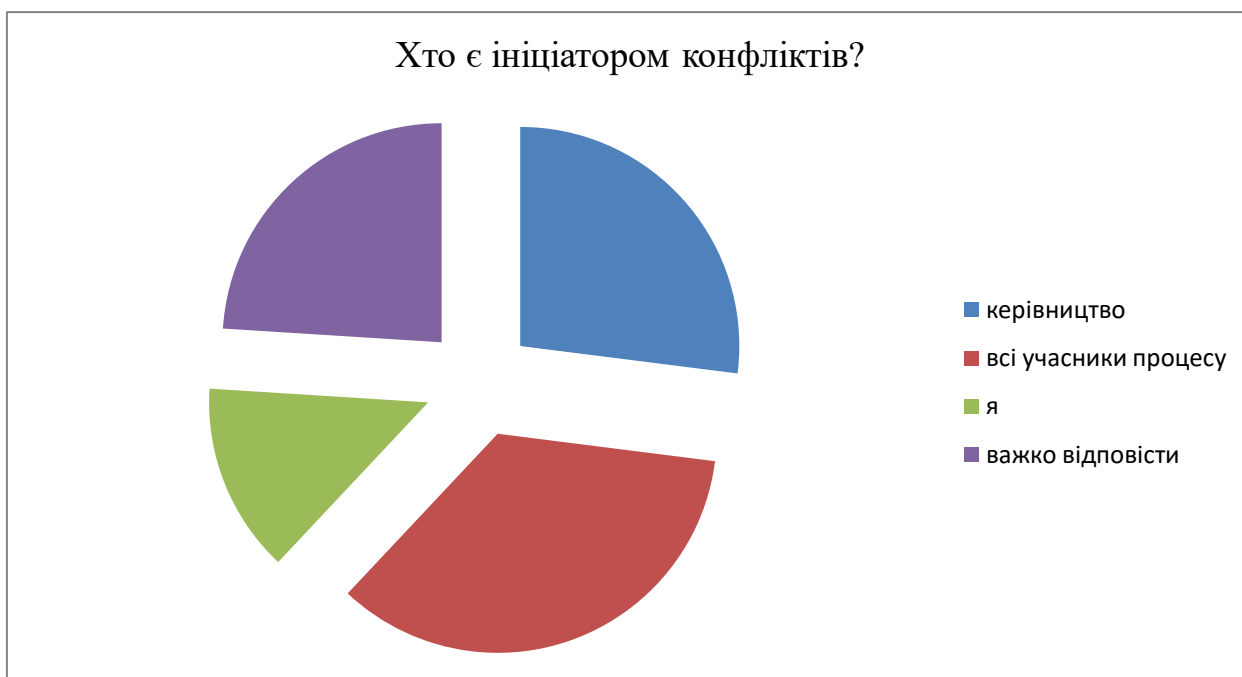
Отже, найбільш популярним і бажаним методом мотивації серед сільськогосподарських підприємств Львівської області є додаткове заохочення за досягнення, про що свідчили 62% опитаних. Крім того, для 12% працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення є необхідним для 8% працівників сільськогосподарських підприємств, тоді як 18% опитаних не змогли відповісти на це питання.

Щодо виникнення непорозумінь між працівниками, 48% опитаних працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області відзначили наявність конфліктів на роботі. Ще 34% опитаних не підтвердили цей факт, і 18% не змогли надати однозначної відповіді на це питання (рис. 2.12).



*Рис. 2.12* – Наявність конфліктів між працівниками сільськогосподарських підприємств Львівської області

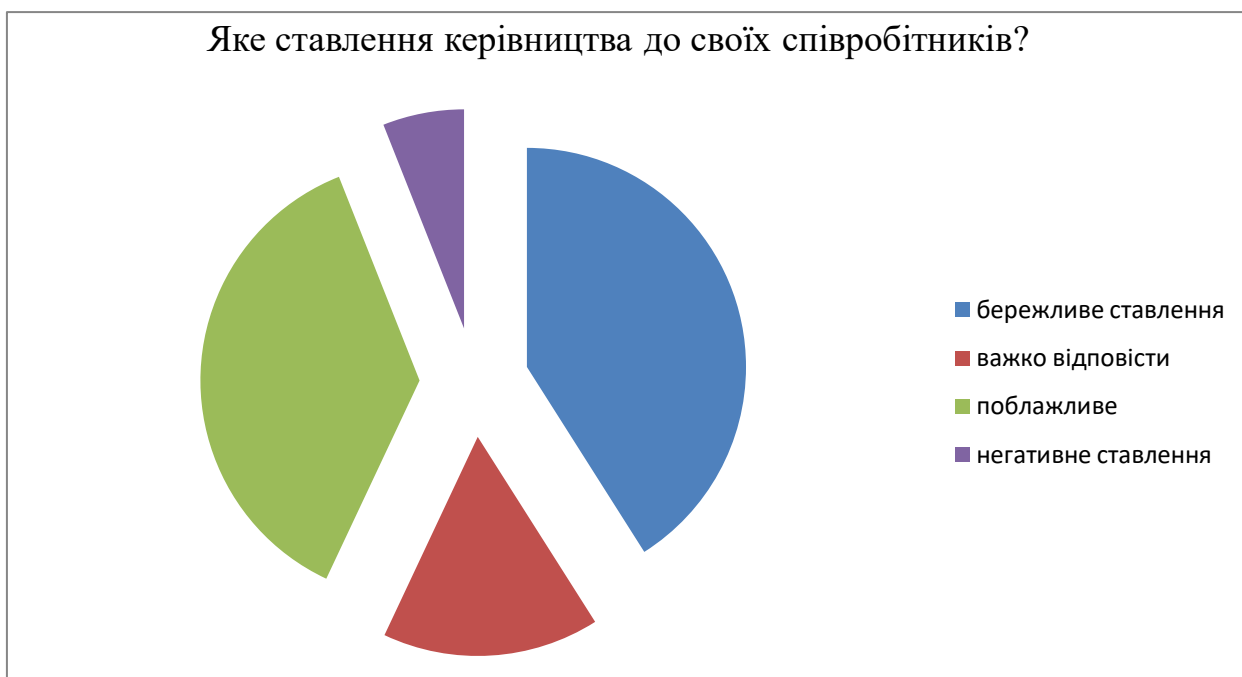
За результатами анкетування, 27% опитаних працівників сільськогосподарських підприємств вказали на керівництво як винних у виникаючих конфліктах. Ще 35% вважають, що винні усі учасники трудової діяльності, а 14% вбачають вину в собі. Однак 24% працівників не змогли надати відповіді на це питання (рис. 2.13).



*Рис. 2.13* – Ініціатор конфліктів у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

За отриманими результатами, 41% опитаних працівників відзначили “дбайливе ставлення” керівництва сільськогосподарських підприємств до своїх підлеглих. Ще 37% вважають, що ставлення керівництва до працівників можна охарактеризувати як поблажливе. Однак 6% опитаних вибрали варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва, і 16% респондентів не могли однозначно визначити свою позицію (рис. 2.14).

Загальний висновок полягає в тому, що більшість працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області виявили сприятливе ставлення до своєї роботи і підприємств в цілому. Задоволення від роботи у них високе. Однак тривожною може вважатися тенденція, оскільки 57% опитаних готові розглянути можливість звільнення, якщо вони знайдуть більш привабливий варіант.



*Рис. 2.14* – Ставлення керівництва сільськогосподарських підприємств Львівської області до своїх працівників

Загальний висновок полягає в тому, що більшість працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області виявили сприятливе ставлення до своєї роботи і підприємств в цілому. Задоволення від роботи у них високе. Однак тривожною може вважатися тенденція, оскільки 57% опитаних готові розглянути можливість звільнення, якщо вони знайдуть більш привабливий варіант.

#### **2.4 Контролінг персоналу підприємства**

Контроль на підприємстві не є самоціллю, а скоріше є інструментом для досягнення конкретної мети – підтримки бізнес-функції, а саме виробництва продукції. Керівництво сільськогосподарських підприємств надає меншого значення освіті, кваліфікації та досвіду роботи співробітника, ніж конкретному результату, який він може досягти. Отже, головним показником для оцінки ефективності роботи виступає результативність праці персоналу. Додаткові чинники, такі як особистісні

дані, кваліфікація та досвід, у цьому контексті розглядаються як вторинні чинники і враховуються як допоміжний, а не основний критерій при оцінці ефективності роботи. Оцінка продуктивності і аналіз виконання завдань конкретним працівником взаємодіють для визначення ефективності функціонування підприємства.

Якщо результат влаштовує керівництво і відповідає запланованим показникам, то увага може поступово зміщуватися з питання, як саме ці результати були досягнуті, на інші, менш важливі аспекти. У випадку незадовільного результату зазвичай розпочинається процес вивчення причин невдачі і встановлення чинників, які сприяли такому виключному результату. Наприклад, можливі причини незадовільного результату можуть включати недостатній рівень навичок у працівників, який може бути вирішений шляхом додаткового навчання. Також, можливо, цього місяця були поставлені нереальні цілі або планові показники, що призвело до зниження загального рівня мотивації серед працівників.

Всі працівники сільськогосподарських підприємств можуть бути класифіковані в дві основні групи: ті, чиї обов'язки і графік роботи регламентовані, і ті, чиї функції не обмежені жорстким графіком та нормами. Працівники регламентованої праці виконують стандартні бізнес-операції. Для них важливіше контролювати процес виконання завдань, ніж просто вимірювати отриманий результат.

Багато працівників залишають сільськогосподарські підприємства перед тим, як досягти максимальної продуктивності, що змушує підприємства витратити додаткові ресурси на пошук і навчання нового персоналу, а також на заміщення вільних вакансій. Це приводить до виникнення дистанції між керівництвом і пересічними працівниками: замість вирішення проблеми працівник вибирає шлях звільнення та пошуку нового місця роботи, оскільки у сільському господарстві умови пропонуються аналогічні на всіх підприємствах.

У сільськогосподарських підприємствах Львівської області створена система управлінського контролю за результатами. Кожен місяць вищим



керівництвом визначаються цільові показники діяльності. Крім того, розроблена система мотивації для персоналу, яка стимулює співробітників на основі досягнутих результатів у різних сферах діяльності.

Працівники сільськогосподарських підприємств отримують премії у розмірі 1% від доходів, які вони приносять підприємству. Водночас, в разі досягнення (чи недосягнення) інших планових показників підприємства, що стосуються всього колективу працівників, застосовується коефіцієнт, який може значно збільшити або зменшити загальну суму премій.

Для здійснення контролю результатів використовується система КРІ “ключові показники ефективності”. Така система оцінки персоналу, що використовує КРІ, дозволяє визначити ефективність співробітників підприємств на основі ключових показників ефективності. Однією із основних переваг системи КРІ є створення прозорого механізму оцінки роботи співробітників на підприємствах, що дозволяє керівництву ефективно коригувати роботу своїх підлеглих. Сільськогосподарські підприємства Львівської області використовують найбільш поширені показники, основні характеристики яких подані у таблиці 2.10.

Для всіх показників керівництво визначає три рівні ефективності: базовий рівень, який служить вихідною точкою і визначає найнижче можливе значення, від якого розраховується результат. Норма – це рівень, який обов’язково повинен бути досягнутий, враховуючи всі обставини. Мета – це рівень, до якого слід прагнути, своєрідний ідеальний показник.

Розмір премії, яку отримують працівники сільськогосподарських підприємств, найбільше залежить від загального обсягу виробництва. Визначення ефективності роботи працівника виключно за виконанням плану з виробництва не є достатньо об’єктивним методом оцінки. Для самого працівника важливим є не лише факт виконання плану, але і те, наскільки він намагається виконувати необхідну роботу. Показники роботи можуть “зрівнювати” зусилля персоналу і викликати демотивацію серед працівників.

Часто працівники відчують, що їхні старання не приносять належної віддачі.

Таблиця 2.10 – Показники контролінгу за результатами діяльності у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Показник	Економічний зміст	Недоліки використання
Фінансові результати діяльності	Грошові кошти, які реально надійшли на рахунки підприємств за визначений період часу.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коли досягнуті заплановані показники, працівники втрачають стимул, оскільки відсутній додатковий бонус за вищезазначений успіх.</li> <li>2. Неможливість ефективного моніторингу продуктивності конкретного працівника.</li> <li>3. Працівники зосереджені виключно на досягненні своїх запланованих показників, проте не приділяють достатньо уваги підвищенню продуктивності праці. Це має негативний вплив на загальний результат підприємства.</li> </ol>
Конверсія	<p>Конверсія виробництва.</p> <p>Фінансова конверсія.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створює нерівність у винагородженні, що може викликати відчуття демотивації серед тих, хто вклав більше зусиль, але не досягнув бажаного результату через тих, хто не прикладав зусиль до покращення свого внеску.</li> </ol>

У таблиці 2.11 наведено інструменти контролінгу персоналу, які доцільно включити до системи контролінгу сільськогосподарських підприємств Львівської області для усунення недоліків у період адаптації.

*Таблиця 2.11 – Рекомендовані інструменти контролінгу персоналу*

Інструмент	Відповідальний	Перевіряючий
Відслідковування правильності процесу навчання та адаптації.	Керівник стажування	Працівник відділу кадрів
Ведення записів про індивідуальний внесок кожного працівника в обсяги виробництва.	Бригадир	Головний агроном
Оцінка після завершення періоду стажування.	Керівник стажування	Працівник відділу кадрів

Для удосконалення функціонування системи необхідно спочатку правильно визначити показники для оцінки, зокрема обрати відсоток виконання плану як ключовий показник для конкуренції. Крім цього, важливо налаштувати прозорий розрахунок індивідуальних планів, автоматизовано збирати дані щодо обсягів виробництва та зробити індивідуальні та колективні результати доступними для всіх.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

#### 3.1 Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу

Поліпшення системи управління персоналом є необхідною передумовою для успішного функціонування сучасного підприємства. Ефективна взаємодія та спільна робота колективу на кожному етапі виробництва є ключовими складовими успішного бізнесу.

Проведений аналіз виявив наступні недоліки у системі управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області:

1. Багато працівників виражають незадоволення щодо поточної системи оплати праці на даному підприємстві.
2. Велика кількість працівників вбачає, що ставлення керівництва до персоналу можна характеризувати як лояльне.
3. Відзначається значне збільшення показника плинності кадрів.

*Таблиця 3.1 – Проблеми в управлінні персоналом у сільськогосподарських підприємствах Львівської області*

Проблеми в управлінні	Значення, %
Відсутність аналізу причин плинності кадрів	15
Відсутність внутрішньофірмової системи навчання для працівників	25
Відсутність порядку преміювання, стимулювання	20
Старіння персоналу	5
Недосконала система залучення працівників	10
Недосконала система оплати праці	25
Разом	100

Враховуючи вказані вище проблеми, які існують у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, було розроблено механізм управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

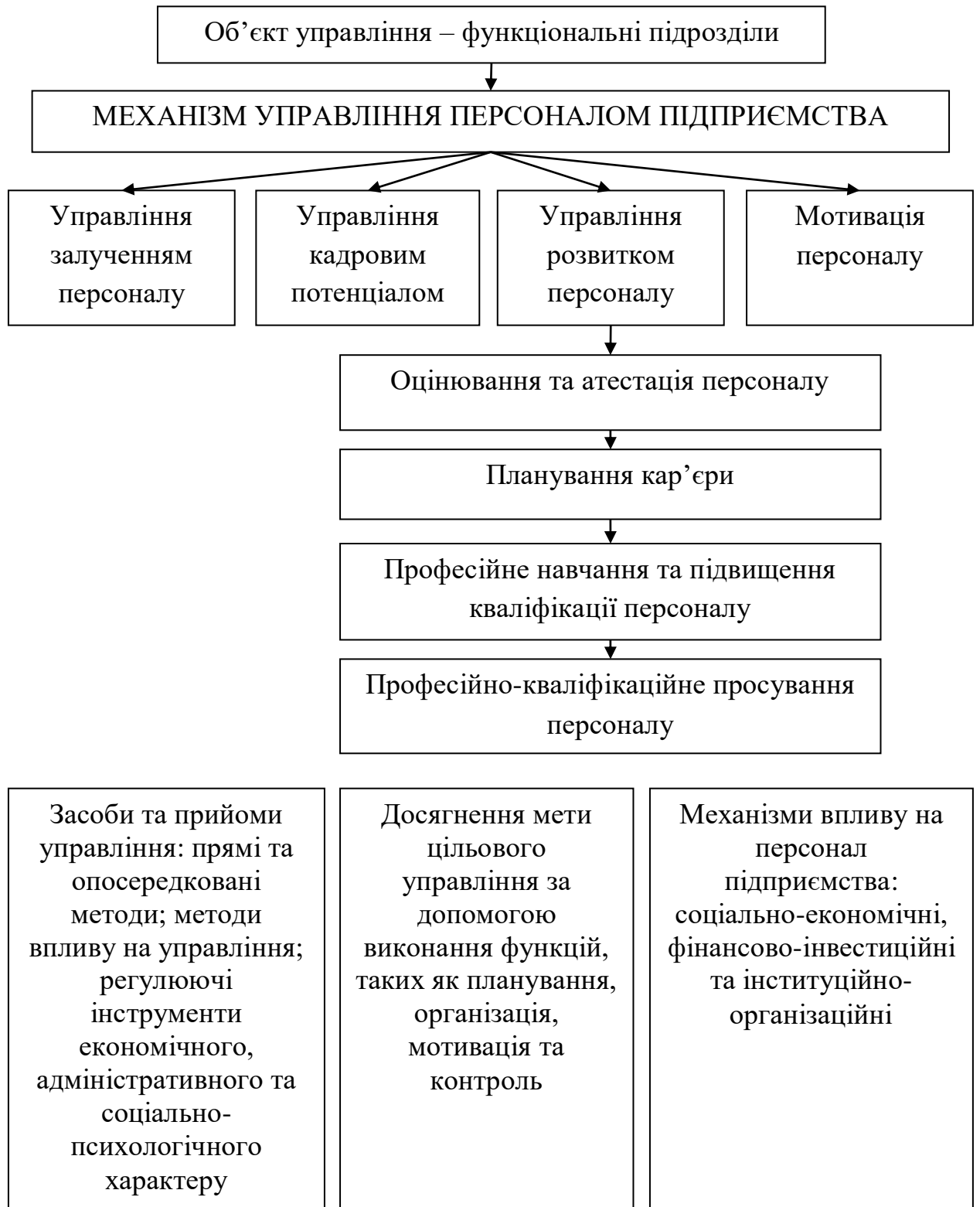


Рис. 3.1 – Механізми управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Основним напрямком для подальшого удосконалення визначено управління розвитком персоналу, яке включає такі етапи: оцінка та атестація персоналу, кар'єрне планування, професійна підготовка та підвищення кваліфікації, а також професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу. Основною метою удосконалення є створення кадрового резерву.

Аналіз, який був проведений, вказав на те, що однією із основних проблем у системі управління персоналом підприємства є недоліки в системі оплати праці та винагородження працівників. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці для працівників, зайнятих у рослинництві та тваринництві; проте результати опитування свідчать, що значна частина працівників виражає незадоволеність цією системою. Розглянемо переваги і недоліки використаної системи оплати праці:

До переваг відрядно-преміальної системи оплати праці можна віднести кілька ключових чинників:

1. Високий рівень мотивації працівників. Основна особливість цієї системи полягає у високому рівні зацікавленості працівників, оскільки їхні доходи прямо залежать від результативності їхньої праці. Однак, у порівнянні з простою відрядною оплатою, у цьому випадку працівники мають не лише пряму залежність своїх доходів від обсягу виконаної роботи, а й додатковий стимул для оптимізації процесів та забезпечення високої якості продукції. Це виявляє ряд недоліків в принципах відрядної оплати.

2. Гнучкість в питаннях нагородження визначається преміальною системою, де роботодавець, порівняно з іншими видами відрядних систем, має широкі можливості вибору методів нарахування додаткових премій та встановлення специфічного порядку їх виплати. Так, наприклад, у прогресивній системі виплата підвищеної ставки є прямим обов'язком при перевищенні норм виробітку. У випадку преміальної системи, є можливість контролювати різні аспекти трудової діяльності, не обмежуючись лише кількісними показниками. Крім того, в період кризи може взагалі не

виплачуватися премії, якщо це відповідає внутрішнім нормативним актам та політиці підприємства.

3. Витрати на працю прямо корелюють із конкретними досягнутими результатами. Це означає пряму кореляцію між продуктивністю праці співробітників та витратами роботодавця на виплату їхньої заробітної плати. Це дозволяє більш ефективно розподіляти кошти на підприємстві та суттєво зменшує можливі ризики, порівняно з погодинною оплатою праці.

4. Професійна і трудова справедливість, що передбачає адекватність та відповідність винагороди за працю витраченим зусиллям, є характерною для всіх форм оплати відрядного характеру. Однак саме в системі відрядно-преміальної оплати цей принцип реалізується найповніше, оскільки роботодавець отримує можливість цільового заохочення найбільш ефективних працівників, що сприяє підвищенню рівня мотивації та загальної задоволеності працівників.

5. Зменшення витрат становить перевагу преміальної системи оплати праці в порівнянні зі звичайною відрядною системою, оскільки цей метод може призвести до загального зниження витрат підприємства на оплату праці.

6. Ефективне управління співробітниками стає більш доступним, коли преміальна частина заробітної плати має достатню величину та вагомий вплив на працівників. У такому випадку роботодавець має додаткові законні можливості для ефективного керівництва персоналом. Зокрема, можливе позбавлення премії за дисциплінарні стягнення, невиконання нормативів виробітку, зниження якості продукції та інші недоліки в роботі співробітників. Це дозволяє застосовувати як заохочення, так і стягнення для контролю трудових показників [7, с. 32].

Так, окрім переваг, в системі відрядно-преміальної оплати праці існують певні, для неї характерні, недоліки:

1. Високий рівень кадрового та бухгалтерського навантаження є одним з недоліків в системі відрядно-преміальної оплати праці. Система відрядно-

преміальної оплати праці, як і всі системи відрядного характеру, покладає досить серйозні обов'язки, пов'язані з контролем якості продукції, а також навіть кількісним контролем результатів праці співробітників. У випадку преміальної системи оплати праці це навантаження зростає багаторазово, оскільки потрібно враховувати додаткові чинники, за які буде проводитися безпосереднє преміювання.

2. Використання відрядно-преміальної системи оплати праці вимагає більш глибокої попередньої підготовки та високого документарного навантаження. Розробка системи відрядно-преміальної оплати праці вимагає обліку всіх необхідних чинників, що охоплюють як пряму систему, так і визначення та фіксацію в нормативних актах порядку видачі та нарахування премій. Це включає установку та розрахунок тарифних ставок по підприємству. Крім того, кожна процедура преміювання повинна проводитися за допомогою відповідного наказу, на відміну від прогресивної або прямої системи, де використання як постійної, так і змінної ставки вважається нормальним явищем, що не вимагає додаткових дій.

3. Низька стабільність є одним із недоліків відрядно-преміальної системи оплати праці, так само, як і всіх відрядних систем. Це передбачає недостатній рівень стабільності отримання зарплати працівниками, що може знизити їхню загальну ефективність і призвести до збільшення плинності кадрів та дискомфорту від роботи. Також важливо враховувати, що сам факт того, що премія є додатковим, а не обов'язковим елементом, може негативно впливати на рівень задоволеності працівників своєю працею.

З урахуванням виявлених недоліків, доцільно розглянути можливість зміни системи оплати праці для працівників, зайнятих у рослинництві та тваринництві. Рекомендуємо розробити нову систему оплати праці для виробничих працівників на підприємстві. Ця система може складатися з обов'язкової частини оплати – окладу, а також преміального фонду, який обчислюється в залежності від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця.



Нова система оплати праці буде стимулювати виконання якісної роботи. Працівники будуть чітко знати розмір окладної частини оплати, а також матимуть можливість збільшувати свою зарплатню через преміальну частину, що сприятиме їхній мотивації та результативності. Впровадження нової системи оплати праці, на наш погляд, може сприяти скороченню плинності кадрів у сільськогосподарських підприємствах шляхом підвищення задоволеності працівників.

Для збільшення впливу мотиваційних чинників на працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області, рекомендуємо внести зміни в систему преміювання. Введення системи преміювання, що враховує виконання плану з виробництва та реалізації продукції, замість щомісячної премії за підсумками місяця, може стати більш стимулюючим заходом. Такий підхід дозволить прив'язати премію безпосередньо до результатів та внести більший елемент виробничої ефективності у мотиваційну систему.

Виплату премій працівникам рекомендується здійснювати на основі їхніх індивідуальних підсумків роботи, враховуючи не лише кількість виробленої продукції, але й її якість. Це сприятиме стимулюванню працівників до досягнення високих результатів і підвищенню якості виробленої продукції. Важливо враховувати, що при порушенні виробничого процесу премія працівникові не буде виплачуватися. Це може слугувати як додатковим стимулом до дотримання виробничих норм та правильної організації робочого процесу.

В результаті впровадження цього заходу кожен працівник буде зацікавлений в високій продуктивності та намагатиметься досягти більших результатів для отримання більшої винагороди. Важливо відзначити, що при цьому підвищенні мотивації до виробництва якість продукції не повинна знижуватися. Робота працівників повинна залишатися високоякісною, оскільки якість виробленої продукції є ключовим чинником успіху підприємства.

### **3.2 Регулювання соціально-трудових відносин у системі управління персоналом**

Стратегічний характер соціально-трудових відносин створює можливість визначати та поступово безконфліктно втілювати довгострокові завдання уряду щодо економічного розвитку і соціальної політики. У зв'язку з невизначеністю багатьох аспектів формування системи соціально-трудових відносин і сучасного механізму соціального партнерства, наразі актуальним є розробка стратегій розвитку системи відносин у сфері праці. Це включає вдосконалення існуючого законодавства та нормативно-правової бази, з урахуванням міжнародного досвіду та європейських стандартів. Особлива увага приділяється самому механізму соціального партнерства, угодам на різних рівнях і конкретизації ролі держави у соціальному діалозі.

Відношення працівників у сільському господарстві до своєї роботи в значній мірі визначається характером установлених між ними та власниками підприємств соціально-трудових зв'язків. Ці структури встановлюють нормативне регулювання та практичну реалізацію прав і обов'язків, які виникають для кожної сторони у ході функціонування окремих господарських суб'єктів. Але в сучасних умовах розвитку сільського господарства власники більшості сільськогосподарських підприємств націлені переважно на те, щоб встановити соціально-трудові відносини на свою користь. Це впливає з недоліків у взаємодії окремих законів та їхньої неповної відповідності складним відносинам між роботодавцями та найманими працівниками, які регулюються такими актами, як Кодекс законів про працю України, закони “Про відпустки”, “Про колективні договори і угоди” та інші. Таким чином, у більшості угод, укладених між цими сторонами правових відносин, встановлюються значні права для уповноважених представників господарств, тоді як обов'язки практично відсутні. Це призводить до виникнення конфліктів між роботодавцями та найманими працівниками, що має негативний вплив на трудову мотивацію останніх та ефективність відповідних господарських суб'єктів.

Отже, важливим завданням є розробка ефективного механізму для поліпшення регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцями та працівниками на сільськогосподарських підприємствах.

Ми погоджуємося з твердженням А. Колота, що під час проходження ринкової трансформації саме соціально-трудова сфера зазнала найсуттєвіших втрат [2, с. 123]. Однак можна відзначити і певні позитивні зміни в соціально-трудова сфері, такі як:

- збільшення готовності найманих працівників до високоінтенсивної праці шляхом поглиблення конкуренції між ними за робочі місця;
- приватна форма власності та різноманітні форми господарювання розвиваються, а також припинення державної монополії на використання робочої сили є позитивними тенденціями у соціально-трудова сфері;
- розширення можливостей вибору форм і видів трудової діяльності, а також припинення юридичних обмежень на мобільність робочої сили;
- розширення активної участі працівників у можливостях підвищення свого матеріального благополуччя, доходів та задоволення матеріальних потреб відбувається через розширення ринку товарів і послуг;
- стимулювання інтересу найманих працівників у відношенні до підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці.

Соціальне партнерство вважається необхідним із принаймні двох причин. По-перше, воно спрямоване на уникнення гострої класової боротьби, яка могла б ще більше поглибити соціально-економічну кризу. По-друге, воно сприяє швидшому знаходженню різними соціальними верствами населення їхнього місця в демократичному суспільстві, ринковому середовищі та соціально-економічному розвитку країни.

В нашому розумінні, держава повинна виконувати три функції у соціальному партнерстві: по-перше, виступати гарантом прав усіх громадян. Держава може спрямовувати свою діяльність на забезпечення підвищення добробуту суспільства, підвищення рівня освіти та створення умов для реалізації здібностей кожної особистості, а також гарантування

недоторканності особи. По-друге, вона може виступати сама у ролі роботодавця. Також, як будь-який власник, держава зацікавлена у зростанні прибутковості своїх підприємств за допомогою проведення реконструкцій та модернізацій, що, відповідно, може призвести до скорочення штату працівників.

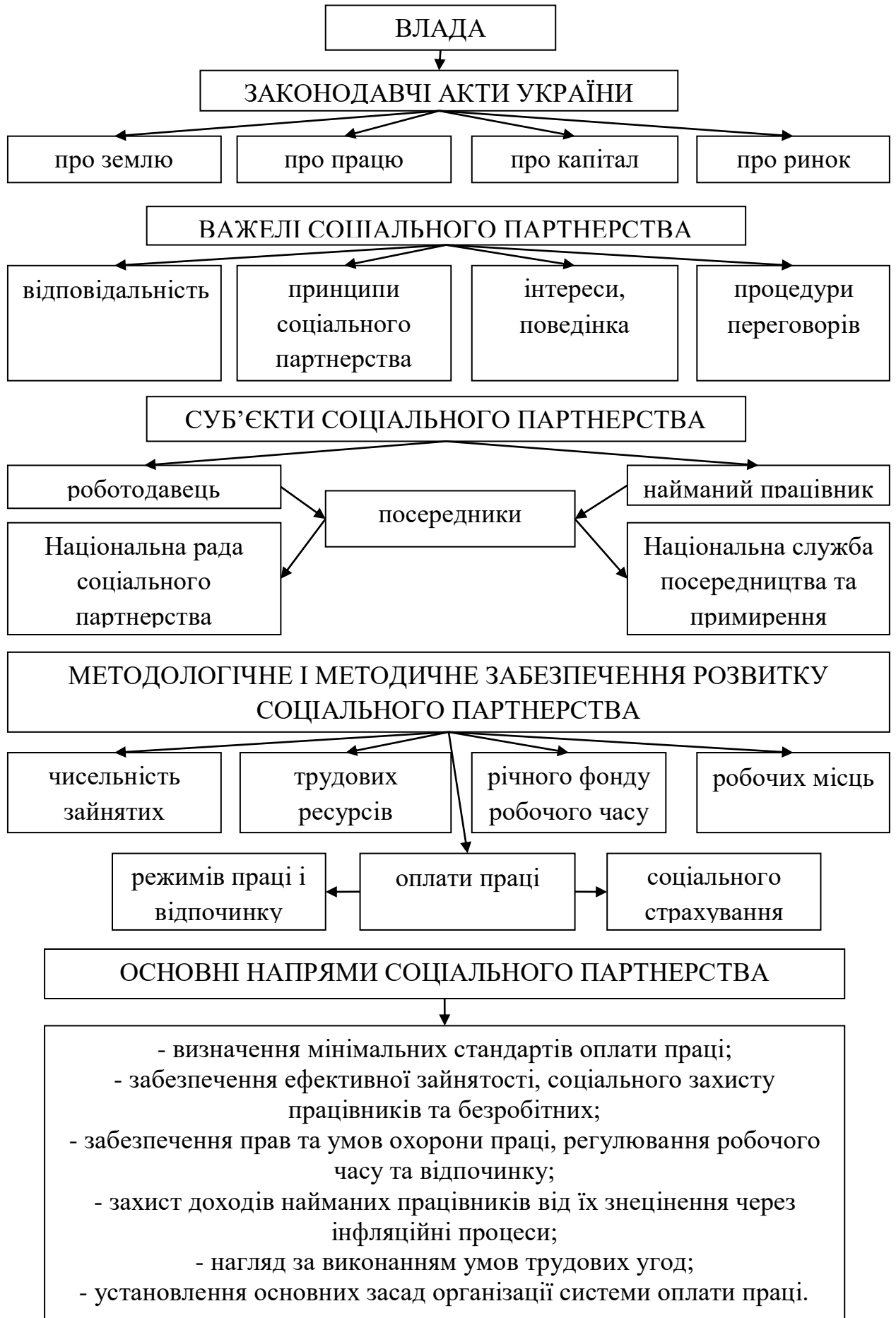
Під час укладання трудових угод, що включає в себе соціальне партнерство, роботодавцями можуть виступати бюджетні організації, державні фонди, органи місцевої влади та центральної виконавчої влади. Потретьє, держава повинна залишити за собою функцію посередника в трудових відносинах між роботодавцями, профспілками та найманими працівниками. Цю функцію виконуватимуть Національна рада соціального партнерства та Національна служба посередництва і примирення (рис. 3.2).

В Україні держава через свого представника реалізує тільки перші дві функції з трьох зазначених у контексті соціального партнерства. Так, третя функція може частково реалізовуватися у разі виникнення конфліктів. У таких випадках держава може виступати посередником у трудових відносинах між роботодавцями та профспілками, сприяючи примиренню та знаходженню компромісу для вирішення конфлікту.

Обов'язкове втручання держави у діяльність соціальних партнерів настає в разі, якщо вони порушують законні права, інтереси своїх партнерів чи загальне благо суспільства.

Здійснення соціального партнерства відбувається через укладання трудових угод на різних рівнях, але практика вказує на недостатню ефективність цього процесу. Формальний підхід до укладання трудових угод пов'язаний із низькою правовою культурою та підсвідомістю в Україні, а також несприятливим економічним станом та відсутністю врегулювання щодо сутності та структури угод на різних рівнях.

Українське законодавство не надає чіткого регулювання щодо змісту трудових угод, проте процес їх укладання на різних рівнях майже однаковий. Угоди на галузевому та регіональному рівнях мають ідентичний зміст, оскільки останні конкретизують угоди на вищому рівні.



Після проведення аналізу стану соціально-трудових відносин у сільськогосподарських підприємствах, ми визначили ключові елементи, які вимагають поліпшення. В першу чергу, це стосується необхідності розробки та впровадження ефективної нормативно-правової бази, дотримання трудового законодавства як роботодавцями, так і найманими працівниками, а також укладання колективних трудових угод і договорів з урахуванням інтересів різних категорій працівників, включаючи керівників та їх заступників.

З метою наближення до рівноваги між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці, підвищення рівня зайнятості в сільському господарстві та досягнення економічної стабільності важливо створити умови для продуктивної співпраці між роботодавцями, найманими працівниками та профспілковими організаціями. Для досягнення цих цілей розумно консолідувати всіх підприємців, працівників і профспілкові організації та обрати серед них найбільш досвідчених представників. Ці представники повинні спільно визначити основні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення за участю державних інститутів. Це може включати регулювання розміру мінімальної заробітної плати в трудових договорах, надання права працівникам на відпустку за власним бажанням без відпрацювання законом встановленого мінімального терміну, регулювання зайнятості інвалідів, забезпечення належних умов праці, надання спецодягу та інше.

Також слід активно залучати експертів з органів законодавчої та виконавчої влади до участі у розробці цільових програм, спрямованих на вдосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. Наприклад, фахівці з Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державного комітету підприємництва України можуть спільно розробити спеціалізовану програму для регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками сільськогосподарських підприємств. Після чого цей документ можна передати на розгляд прямим учасникам процесу для перевірки його ефективності на практиці та внесення необхідних змін.

Додатково, важливо внести зміни до Кодексу законів про працю України, які включатимуть норми, регулюючи всі аспекти соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. Це вимагає консультацій з експертами у різних галузях права та використання практичного досвіду власників сільськогосподарських підприємств. Наразі не повністю врегульовані питання вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у зв'язку з працевлаштуванням, звільненням працівників, наданням їм звичайних, декретних і вимушених відпусток та інші ситуації в сфері праці. Навіть при введенні ефективних законодавчих актів, важливо сприяти всім учасникам правових відносин у прозорому та неупередженому їх дотриманні, мінімізуючи можливість зловживань у соціально-трудових відносинах для особистої матеріальної чи моральної вигоди.

Для забезпечення паритету в правах та обов'язках сторін, на наш погляд, важливо реалізувати на рівні державних інститутів політику протекціонізму з метою захисту інтересів керівників господарюючих суб'єктів. Лише при таких умовах можливо забезпечити ефективне функціонування прозорих та справедливих соціально-трудових відносин у конкретних сільськогосподарських підприємствах та підняти рівень трудової мотивації, особливо серед керівників.

Для забезпечення захисту прав працівників також необхідно розробити механізм на демократичних засадах, що дозволить кожному працівнику брати участь у розподілі коштів на виплату соціальних та інших обов'язкових пільг, а також у системі додаткового матеріального стимулювання та забезпечення належних умов праці, включаючи спецодяг. У той же час, ми вважаємо, що доцільно залучати працівників до коригування графіку відпусток з метою повідомлення їх про можливість задоволення цієї потреби в межах термінів, встановлених колективними та трудовими угодами. Отже, цілком обґрунтовано намагатися максимально залучити селян до участі у розподілі фінансових активів підприємства та надати їм право об'єктивно оцінювати соціально-економічні можливості господарюючого

суб'єкта. Такий підхід сприятиме уникненню багатьох конфліктів між власником, керівництвом і трудовим колективом.

Ми вважаємо, що всі описані вище підходи до вдосконалення регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками на сільськогосподарських підприємствах мають бути закріплені перш за все в колективній угоді та договорі, перед тим як бути внесеними до індивідуальних трудових договорів чи угод. Згідно з чинним законодавством (Закон України “Про колективні договори і угоди”), для регулювання будь-яких відносин, пов'язаних із працевлаштуванням чи звільненням кожної особи, необхідно використовувати норми, встановлені на рівні загальнонаціональних стандартів у колективній угоді.

Так, цей документ передбачає створення соціально-трудових норм шляхом участі трьох основних інститутів – приватного власника, держави та працівника – у відкритому обговоренні різних питань та ухваленні відповідних рішень. Отже, для поліпшення взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками сільськогосподарських підприємств, на наш погляд, важливо розробити етапну колективну угоду, яка охопить всі можливі аспекти цього питання. Спочатку колективна угода може бути розроблена на загальнодержавному рівні з участю представників законодавчої та виконавчої влади (народні депутати, урядовці тощо), підприємців і профспілкового комітету. Так, подальший етап передбачає укладення колективної угоди, яка регулюватиме права та обов'язки обох сторін у соціально-трудовах відносинах. У цьому документі важливо розробити основні принципи укладання галузевих та міжгалузевих трудових угод і договорів, що включають законодавче визначення мінімального розміру заробітної плати, установлення соціальних гарантій та пільг, визначення обов'язкових умов трудової діяльності, а також регламентацію механізмів прийняття на роботу та звільнення працівників і інших аспектів.

Також можна розглянути можливість створення стандартного зразка колективного та трудового договорів, який враховуватиме сучасні реалії у



сфері соціально-трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах. На нашу думку, ці документи повинні встановлювати умови трудового найму, безпосередньої працевлаштування та звільнення людей з урахуванням особливостей виробництва та реалізації продукції, їхньої кваліфікації, а також технологічних особливостей у рослинництві й тваринництві і т.д. Ці угоди повинні відповідати вимогам законодавства та дотримуватися принципів чинного законодавства. Згідно з цими принципами, визначено типові форми колективних та трудових угод для всіх галузей економіки та соціальної сфери країни.

Також слід передбачити можливість залучення фахівців Міністерства аграрної політики та продовольства України для аналізу ефективності вказаних юридичних документів на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства. Важливо отримати зауваження та пропозиції від обох сторін, які беруть участь у цих правових відносинах – роботодавців і найманих працівників. Після проведення аналізу фахівці Міністерства аграрної політики та продовольства України можуть внести свої корективи до колективної угоди. Ця відредагована угода потім може бути законодавчо затверджена.

Впровадження запропонованих заходів, на наш погляд, суттєво вплине на формування позитивного ставлення сільськогосподарських працівників до своєї роботи. Зокрема, це стосується правового забезпечення усіх ключових аспектів трудової діяльності окремих категорій спеціалістів через колективну угоду. Після схвалення цього документу на рівні законодавства важливо укласти колективні договори, які будуть адаптовані до сучасних умов розвитку сільського господарства, для кожного господарства окремо.

Крім того, роботодавці на зазначених підприємствах проводять консультації з представниками профспілкових організацій, ураховують їхні побажання стосовно захисту прав і свобод працівників, встановлюють відповідальність сторін за невиконання прийнятих на себе зобов'язань і інші важливі аспекти. Однак, у випадку виникнення непорозумінь між сторонами

цих правових відносин, обов'язково складається перелік питань, щодо яких виникли соціально-трудова конфлікти і які не є чітко врегульованими законодавством. На наступному етапі ця інформація передається експертам виконавчих органів влади або юридичним консультантам для вирішення.

На нашу думку, важливе ставлення до виконуваної роботи суттєво визначається з окремих відносин між роботодавцем і найманим працівником, що проявляються у укладенні індивідуального трудового договору. Керівники сільськогосподарських підприємств, при встановленні соціально-трудова відносин, повинні належним чином формулювати умови індивідуальних договорів з різними спеціалістами. У цьому підході різниця в умовах та договорах обумовлена тим, яку конкретну роль та функцію в майбутньому виконує кожен працівник. У випадку, коли роботодавець наймає працівника з високим рівнем компетенції, йому слід пропонувати цьому працівникові кращі можливості порівняно з іншими співробітниками, спрямовані на задоволення його матеріальних і соціально-психологічних потреб (висока заробітна плата, забезпечення житлом, службовий транспорт, можливості для кар'єрного росту і т. д.). При укладанні трудового договору з фахівцями обмеженої компетенції, керівник може пропонувати лише обов'язкові, законом встановлені виплати (мінімальний розмір заробітної плати, соціальне забезпечення і т. д.).

Ми вважаємо, що кожен роботодавець у ході соціально-трудова відносин має не лише забезпечити мінімальні умови для життя та праці працівника, але й чітко пояснити та закріпити юридично можливі перспективи в його трудовій діяльності. Це може включати в себе встановлення умов у трудовому договорі, за яких найманий працівник може отримувати додаткові матеріальні та соціально-психологічні стимули. Тому цілком обґрунтовано провести аналіз процедури укладання трудових договорів із різними категоріями працівників.

За нашим переконанням, в сільськогосподарських підприємствах найбільш напруженими є соціально-трудова відносини між керівником та

власником. Це обумовлено юридичним урегулюванням та фіксацією прав та службових обов'язків керівника щодо управління підприємством. Ефективність управління, добробут та трудова мотивація працівників істотно залежать від здібностей самого керівника. Але значні повноваження керівника, майже завжди, несуть велику відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності. З цього приводу роботодавці прагнуть укладати трудові договори з найманими працівниками таким чином, щоб вони не несли відповідальність за остаточні результати та матеріальне і соціально-психологічне забезпечення працівників. Особливо це стосується тих працівників, які не завжди розуміють усі економічні аспекти виробничої діяльності та можуть висловлювати скарги на свого керівника до силових структур. Така ситуація виникає через те, що у більшості з них немає повної середньої або вищої освіти, що частково визначає їхні обов'язки на роботі і формує відповідний світогляд та потреби.

Крім того, на наш погляд, для того, щоб провідні фахівці підприємств ставилися до роботи позитивно, слід створити умови, які дозволять їм реалізовувати та захищати свої права, а також нести відповідальність лише за власні обов'язки. Це включає в себе розвиток соціально-трудова відносин між фахівцями та власниками відповідних господарських товариств, перш за все, шляхом укладання трудових договорів на невизначений термін. Це пов'язано з можливістю виховання в цих працівників відчуття впевненості та стабільності на їхньому робочому місці. В таких умовах їхня праця буде спрямована не лише на задоволення власних потреб і управлінських амбіцій, а й на досягнення позитивних результатів у фінансово-господарській сфері сільськогосподарських підприємств. Це означає, що буде забезпечено високу якість виконання ними посадових обов'язків, творчий підхід до вирішення стандартних і нових завдань та інше.

Отже, удосконалення регулювання соціально-трудова відносин у сільськогосподарських підприємствах – це комплекс заходів, спрямованих на створення оптимального процесу трудового узгодження, організації роботи

та звільнення працівника, який є вигідним для обох суб'єктів правових відносин (роботодавця і найманого працівника). Для досягнення цієї мети, на нашу думку, система повинна ґрунтуватися на збалансованому поєднанні демократичних принципів та авторитарного стилю управління. Це передбачає індивідуальний підхід до встановлення соціально-трудова відносин з окремими спеціалістами, що базується на об'єктивній оцінці їхньої роботи, наданні додаткових матеріальних та моральних стимулів для найбільш компетентних виконавців, а також терпимому ставленню до молодших фахівців (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Диференційований підхід до формування соціально-трудова відносин

Для покращення системи управління пропонується реалізовувати заходи, спрямовані на захист інтересів всіх категорій працівників, включаючи керівників, їх заступників, кваліфікованих працівників та інших. Ця система буде служити фундаментом для формування взаємовигідних соціально-трудова зв'язків між роботодавцями і найманими працівниками.

Для сприяння позитивному ставленню до роботи кожного фахівця важливо реалізувати оптимальне поєднання всіх запропонованих заходів.

### **3.3 Удосконалення системи контролінгу на підприємствах в умовах цифровізації**

В умовах сучасної цифровізації глобальної економіки стає надзвичайно важливим ефективне управління підприємствами, зокрема в аграрному секторі. Це вимагає впровадження системи контролінгу. У контексті сталого розвитку підприємство використовує систему контролінгу як інструмент для вирішення завдань та досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності. Запровадження системи контролінгу у функціонування підприємства призведе до оптимізації його процесів управління, що в свою чергу покращить процес прийняття рішень.

Розвиток цифрової трансформації виробничих систем накладає нові вимоги на всю систему управління, включаючи процес контролю на підприємствах.

На порозі Четвертої промислової революції, відомої як “Індустрія 4.0”, впровадження технологій, що ґрунтуються на Інтернеті речей та когнітивних технологіях, перетворює підходи до інтеграції системи контролінгу та загальної системи управління підприємством, за даними Науково-промислового дослідницького альянсу. Враховуючи поточні умови функціонування системи контролінгу, постає питання про те, як реалізувати впровадження системи контролінгу на підприємстві відповідно до вимог Індустрії 4.0.

В умовах цифровізації та нової концепції управління, термін “контролінг” ще не має чіткого визначення. З метою найкращого розуміння цього терміну в контексті підприємства в рамках концепції “Індустрія 4.0”, визначимо його. Отже, згідно з сучасними дослідженнями, концепція контролінгу представляє собою систему управління, що включає підсистеми

інформаційної, аналітичної, методичної та інструментальної підтримки управління. Ця концепція реалізується на всіх етапах розвитку “Індустрії 4.0” і забезпечує успішне функціонування організаційної системи підприємства в довгостроковій перспективі. Крім того, вона сприяє інтерактивності планування, прийняттю коригувальних рішень, контролю за виконанням завдань, а також розробці інформаційної системи, що відповідає цільовому управлінню. Індустрія 4.0 представляє собою комплексну концепцію, що визначає нові тенденції в виробничому та інших секторах економіки. Ці тенденції включають інтеграцію різноманітних технологій в інтелектуальних та автономних екосистемах, а також на децентралізованих підприємствах, де інтелектуальні машини можуть приймати рішення в автоматичному режимі, замінюючи людей за допомогою кібер-фізичних систем для виконання операцій.

Поняття “Індустрія 4.0” розглядається як новий ступінь організації та контролю всього ланцюжка створення вартості продукції протягом всього її життєвого циклу [35]. Розвиток у напрямку Індустрії 4.0 можна розглядати як інтеграцію на двох рівнях: вертикальному і горизонтальному.

Вертикальний інтеграційний шлях вказує на розширення обміну інформацією та співробітництва між різними рівнями ієрархії в межах підприємства, такими як управління, корпоративне планування і планування виробництва.

Горизонтальний інтеграційний шлях характеризує тісне співробітництво між кількома підприємствами, яке відбувається в межах однієї мережі створення вартості. Головна мета системи контролінгу підприємства полягає у забезпеченні менеджменту необхідною інформацією для ефективного прийняття рішень з метою збереження або підвищення конкурентоспроможності підприємства [34].

В умовах впровадження сучасних цифрових технологій, що призводять до прискорення корпоративних процесів управління, система контролінгу повинна відповідати новим викликам концепції “Індустрія 4.0”. У цій концепції важливо забезпечити взаємозв’язок між технологічними і

організаційними компонентами системи, щоб забезпечити необхідну гнучкість підприємства.



Рис. 3.4 – Алгоритм проведення контролінгу

В цифровій моделі підприємства система контролінгу забезпечує надання інформації всім підрозділам у режимі онлайн. У загальному розумінні, до завдань контролінгу виробництва входить управління рентабельністю капіталу. До інших завдань контролінгу також відноситься запобігання зупинці виробничого процесу через можливий збій у роботі обладнання.

Таким чином, інструменти концепції “Індустрія 4.0” сприятимуть поліпшенню гнучкості та адаптованості системи контролінгу, що призведе до підвищення ефективності системи управління підприємства взагалі.

Розвиток інформаційних систем вносить нові вимоги щодо покращення системи контролінгу. Концепція розвитку інтегрованих автоматизованих систем, спрямованих на підтримку управління бізнесом, є основою для розвитку інформаційних систем у системі контролінгу.

Автоматизоване проведення узагальненої оцінки варіантів на основі аналітичних моделей є важливою складовою процесу вибору реалізації автоматизованої управлінської інформаційної системи.

Система контролінгу автоматизованої управлінської інформаційної системи базується на системі підтримки прийняття рішень, яка представляє собою надбудову над внутрішньофірмовими обліковими інформаційними системами. Система підтримки прийняття рішень виконує такі основні завдання:

- збір та обробка статистичних даних;
- порівняння планів та аналіз причин, використовуючи цифрову модель виробничих систем;
- формування моделей та прогнозів економічних процесів;
- впровадження моделей економічних процесів.

У системі контролінгу важливе значення має інформаційна система керівника, яка забезпечує особам, що приймають рішення, доступ до інформації, що відображає поточну ситуацію на підприємстві. Інформаційна система керівника забезпечує оперативну інформацію для управлінського



апарату, інтегруючи всі інформаційні ресурси підприємства. Система зберігання даних, яка містить інформацію у аналітичному форматі і використовує процедури згортання-розгортання, гарантує ефективну роботу вищезазначених систем. Система зберігання даних включає в себе декілька компонентів: підсистему зберігання даних, підсистему метаінформації, менеджера сховища, менеджера завантаження та менеджера запитів.

Функцією підсистеми зберігання даних є пряме зберігання інформації. Для організації підсистеми зберігання даних можна використовувати різні типи структур для зберігання інформації. На сьогоднішній день використовують три методи зберігання даних:

1. Застосування багатовимірного методу зберігання передбачає збереження вихідних та агрегованих даних у багатовимірній базі даних.

2. В реляційному методі зберігання вихідні дані залишаються в реляційній базі даних, де вони були початково. Агрегатні дані розміщуються у спеціально створеній таблиці.

3. Система гібридного типу зберігає початкові дані у реляційній базі даних, де вони спочатку розміщені, та акумулює агреговані дані у багатовимірній базі даних.

Визначення оптимального методу зберігання в першу чергу залежить від розміру та структури вихідних даних, а також від вимог до швидкості виконання запитів і частоти оновлення.

Важливою компонентою інформації є дані, які визначають:

- джерела інформації в системі геопросторових даних (їх походження та структура записів);
- поточні описи даних у цій системі;
- історію змін існуючих даних у системі геопросторових даних.

Система громадського документообігу визначається своїми ключовими функціональними особливостями, такими як:

- збір даних в узгодженій, єдиній і зручній для управлінського аналізу формі;

- інтегрованість, яка передбачає зберігання інформації в єдиному загальноприйнятому сховищі;
- незмінність інформації після внесення її до системи зберігання даних, а також можливість доступу лише у режимі читання;
- підтримка хронології та структуризації за тривалий період часу.

Необхідність удосконалення організації виробництва стає ключовим аргументом при розгляді варіантів технічної системи. Багато досягнень у цьому аспекті можна відзначити в галузі теорії та практики техніко-економічного аналізу, і однією з його особливостей є функціонально-вартісний аналіз.

У контексті цифровізації для оцінки результативності впровадження єдиної інформаційної системи контролінгу у виробничій системі підприємств найчастіше використовується метод функціонально-вартісного аналізу. Функціонально-вартісний аналіз автоматизованої інформаційної системи контролінгу має на меті виявлення можливостей економії ресурсів і підвищення ефективності виробництва. Це досягається шляхом визначення необхідного кількісного та якісного складу функцій, які реалізують елементи системи, та раціональних їх поєднань у просторі та часі.

Алгоритм функціонального-вартісного аналізу автоматизованої системи контролінгу включає у себе такі етапи: створення карти функціональних станів, розробка матриці функціональної зв'язаності та формування структурно-функціональної моделі. Ці кроки виконуються з використанням сучасних технологій та пристосовані до вимог та особливостей етапу розвитку "Індустрії 4.0". На етапі "визначення об'єкта", основний акцент робиться на використанні автоматизованої управлінської системи контролінгу. На етапі збору та аналізу планових економічних та технологічних даних використовується науково-технічна та патентна інформація, а також звітна статистична інформація щодо потреб, попиту та інших техніко-економічних показників для подібних продуктів. Початкова інформація систематизується у спеціальних таблицях. Внутрішня структура

програмної системи повинна відображати унікальні риси спеціалізації кооперативного взаємодії даної системи та її взаємозв'язки з обслуговуючими і керуючими системами. Структурна модель автоматизованої управлінської системи з її структурним та функціональним описом розробляється на основі вимог до продукту та оцінки їх важливості. Структурний опис представляється у вигляді виробничої та організаційної структури, де вказуються склад та ієрархічне розташування елементів програмної системи. Також визначається склад і розмір підрозділів, а також форми конструкції та взаємозв'язки між ними. Функціональний опис визначає основну функцію, яка відповідає специфікації програмної системи. Решта другорядних функцій визначаються в залежності від комунікаційних взаємозв'язків програмної системи. Після цього розробляються карти функціональних станів і матриці функціонального зв'язку з метою створення функціональної моделі, що відповідає принципам та етапам розвитку "Індустрії 4.0".

Однією з основних функцій автоматизованої управлінської системи контролінгу є забезпечення керівництва аналітичною інформацією про виробничу систему з метою прийняття управлінських рішень. Підтримка ухвалення рішень є однією з другорядних функцій автоматизованої управлінської системи контролінгу. До інших вторинних функцій автоматизованої управлінської системи контролінгу також відносяться наступні аспекти: об'єднання всіх інформаційних ресурсів підприємства з метою забезпечення керівництва оперативною інформацією; збереження інформації у формі аналітичного опису з використанням процедур згортки-розгортки даних, які відображають поточну ситуацію на підприємстві. Формування необхідного набору основних та допоміжних функцій відбувається через логічний аналіз, при цьому значущість кожної функції визначається експертним методом.

Економічна вигідність від впровадження автоматизованої управлінської системи контролінгу включає організаційні та експлуатаційні

складові. Загальний економічний ефект формується шляхом визначення різниці між отриманим доходом, який виникає внаслідок використання системи, та витратами на її впровадження. Таким чином, використовуючи наведену методику, можна відчутно підвищити рівень автоматизації системи контролінгу програмної системи, яка відіграє роль у моніторингу та контролі в цілісній системі управління підприємства. Впровадження автоматизованої управлінської системи сприятиме підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, що дозволить ефективно реагувати на змінні показники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Застосування даної методики дозволить приймати більш обдумані та збалансовані управлінські рішення, особливо в умовах цифровізації. Це сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством і в кінцевому підсумку призведе до зростання його вартості, що є основною метою будь-якого підприємства. Використання даної методики відзначиться як додатковий етап на шляху цифрової трансформації підприємства, що вплине на перетворення організаційної структури та управлінських процесів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Успішну працю підприємства наразі неможливо уявити без ефективного управління персоналом, адже люди є єдиним необмеженим ресурсом організації.

Персонал являється найбільш складним об'єктом управління в організації, оскільки дії людей передбачити найважче, продуктивність їх праці може залежати від емоційного стану тощо. Водночас людина здатна до творчого мислення, що і забезпечує її унікальність в системі виробництва.

Слід зауважити, що на даний момент рівень забезпечення персоналом в різних підприємствах є різним. Однак відзначається тенденція, за якої наявність персоналу зменшується із швидкістю, яка перевищує темпи зниження потреби у ньому.

Протягом аналізованого періоду відзначається загальне зменшення кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах Львівської області на 9,2%. Чисельність керівного складу за три роки зменшилась на 4,2%, працівників зайнятих у рослинництві на 11,0%, працівників зайнятих у тваринництві на 9,2%. Зменшення числа працівників у сільськогосподарському виробництві призводить до зростання рівня безробіття, що в свою чергу має негативний вплив не лише на економічний стан, але і на психологічний стан сільських сімей.

Протягом трьох років штат працівників за тими чи іншими категоріями був не укомплектований. Так, в 2020 р, штат укомплектований на 98,9%, а в 2022 р на 96,6%.

У 2022 р. структура персоналу за рівнем освіти майже не змінилася, але зменшується чисельність працівників із середньою освітою на 10,8%, з вищою освітою на 5,2%, з середньою спеціальною освітою на 1,3%. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу за рівнем освіти займають працівники із середньою освітою впродовж всього досліджуваного періоду.

Найбільший віковий діапазон серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на осіб у віці від 31 до 50 років.

Варто зауважити, що більшість працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, мають стаж роботи від 4 до 10 років. Серед працівників найменша категорія включає тих, хто працює менше одного року. Зростання показника спостерігається тільки серед працівників із стажем від 11 до 15 років.

За результатами аналізу основних економічних показників та персоналу підприємства, а саме укомплектованості штату, функціональної структури, руху працівників, вікової та статевої структури, було виявлено ряд недоліків. До них належать: висока плинність кадрів, відсутність аналізу причин плинності кадрів, старіння персоналу, постійне зростання управлінських витрат.

За результатами аналізу дієвості системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств Львівської області у вигляді опитування співробітників, було виявлено, що: працівники не задоволені своєю заробітною платнею; більшість працюючого персоналу готові звільнитись у разі знаходження більш підходящого варіанту роботи; працівники вважають, що ставлення керівництва до них є поблажливим.

Структура сучасного персоналу в сільському господарстві, рівень його формування і використання не відповідають оптимальним умовам. Сільський ринок праці залишається обтяженим рядом проблем, включаючи складну демографічну ситуацію, нерозвиненість сфер прикладання праці на селі, диспропорції попиту і пропозиції робочої сили, а також низькі рівні продуктивності й оплати праці в аграрній сфері, втрата нею кваліфікованих працівників. Поліпшення соціально-економічних умов для відтворення кадрового потенціалу села можливе при впровадженні збалансованої політики доходів та оплати праці. Ця політика передбачає міжгалузеве регулювання економічних відносин, що спрямоване на збільшення рівня прибутковості підприємств в аграрному секторі, активне сприяння розвитку малого та середнього підприємництва.

З огляду на виявлені проблеми в системі управління персоналом сільськогосподарських підприємств Львівської області, було сформовано

механізм управління персоналом підприємства, що має чотири складових, а саме: управління наймом персоналу, управління кадровим потенціалом, управління розвитком персоналу, та мотивація персоналу. Основним напрямом для удосконалення було обрано управління розвитком персоналу з метою формування кадрового резерву.

Також було проаналізовано систему контролінгу персоналу в підприємстві. Виявлено, що сформована система управлінського контролю за результатами має значну кількість недоліків і подекуди виступає демотивуючим чинником для працівників. Сформовано рекомендації щодо введення додаткових інструментів управлінського контролінгу, а саме: відслідковування правильності процесу навчання та адаптації, облік результатів роботи, тестування нових співробітників після завершення стажування.

Слід відзначити, що запровадження контролінгу на підприємствах пов'язано із низкою проблем, серед яких потрібно виділити: значні витрати на утримання служби, відсутність практичного досвіду її організації тощо. Запропоновано можливі напрями вирішення цих проблем шляхом формування служби контролінгу. При створенні служби контролінгу слід мати на увазі те, що функції, інструменти й завдання контролінгу постійно змінюються у залежності від змін у зовнішньому середовищі. Вважаємо, що коли контролінг отримає справедливе визнання, тоді збільшиться його позитивний вплив на перспективний розвиток підприємства загалом.

Концепція удосконалення системи контролінгу на підприємстві полягає у безперервному процесі системної й комплексної трансформації окремих елементів системи контролінгу, їх взаємозв'язків між собою, також із внутрішнім і зовнішнім середовищем задля підвищення ефективності функціонування, самоорганізації, самоврядування, самоконтролю системи контролінгу у відповідності до запитів усіх зацікавлених сторін.

Основними напрямами на шляху удосконалення системи контролінгу є: подолання опору із боку працівників підприємства, зміцнення позицій і

подальша адаптація системи контролінгу, постійний моніторинг системи контролінгу, бенчмаркінг, використання нових методів й інструментів контролінгу, аутсорсинг, тренінги і навчання.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Адлер О. О., Яворська К. Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. К. : Знання, 2018. Випуск 27. С. 101-105.
2. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
3. Александрова С. А. Управління персоналом : конспект лекцій. Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с.
4. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 73-75.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38-43.
7. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31-33.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
9. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. К. : Професіонал, 2021. 567 с.
10. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148-155.
11. Гурченков О. П., Гусаріна О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.
12. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом :

підручник. К. : КНЕУ. 2013. 667 с.

13. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К. : НТУУ “КПІ”, 2015. 231 с.

14. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Х. : “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.

15. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

16. Ковальчук, Г. К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів. Дніпропетровськ : Герда, 2019. 199 с.

17. Колпаков В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : МАУП, 2018. 408 с.

18. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Х. : ХНАДУ. 2016. 200 с.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : “Кондор”. 2015. 308 с.

20. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 1. С. 103-107.

21. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 200 с.

22. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

23. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

24. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 91-99.

25. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія : підручник. К. : Видавничий центр “Академія”, 2017. 856 с.

26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. К. : Знання, 2016. 311 с.

27. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса :

Атлант. 2013. 275 с.

28. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513-516.

29. Паспорт Львівської області за 2022 рік. Головне управління статистики у Львівській області. 2023. 55 с.

30. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127-134.

31. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

32. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : КОНДОР. 2019. 324 с.

33. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 351 с.

34. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 48-50.

35. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

36. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.

37. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 452 с.

38. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. Луцьк : НТУ. 2018. 404 с.