МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Колесник Максим Вікторович

УДК 331.108:355.48

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління персоналом в умовах ВСК «Світоч»

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Колесник М.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства……..….. 6

1.2. Методи та рівні управління персоналом……..…….. 8

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВСК «СВІТОЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ВСК «Світоч»……... 12

2.2. Оцінка складу, структури та системи управління персоналом ВСК «Світоч»……... 16

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВСК «СВІТОЧ»

3.1. Основні напрямки оптимізації методів управління персоналом на підприємстві…… 26

3.2. Підвищення ефективності використання робочого часу на підприємстві …… 30

ВИСНОВКИ…… 33

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 35

ДОДАТКИ…… 38

АННОТАЦІЯ

Колесник М.В. Управління персоналом в умовах ВСК «Світоч». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління персоналом в умовах ВСК "Світоч". У роботі детально розглядаються методи управління персоналом та їх ефективність. Проведено кількісний та якісний аналіз робочої сили на підприємстві, показано їх динаміку за період 2021–2023 років. Розглянуто вплив чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів та середньої тривалості робочого дня на зміну фонду робочого часу. Зроблено висновок, що найбільший вплив на фонд робочого часу мала середня тривалість робочого дня.

У роботі запропоновано низку заходів для підвищення ефективності системи стимулювання, включаючи запровадження матеріального та нематеріального заохочення, поліпшення умов праці, розширення соціального пакета, а також активне залучення працівників до прийняття рішень.

***Ключові слова*:** персонал, менеджмент, управління персоналом, мотивація, стимулювання.

ABSTRACT

Kolesnyk M.V. Personnel management in the conditions of PAK “Svitoch”. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor’s degree in the specialty 073 "Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the personnel management system in the conditions of the PAK “Svitoch”. The work examines personnel management methods and their effectiveness in detail. A quantitative and qualitative analysis of the labor force at the enterprise was carried out, and their dynamics for the period 2021–2023 were shown. The impact of the number of employees, the number of days worked and the average length of the working day on the change in the working time fund is considered. It was concluded that the average length of the working day had the greatest impact on the working time fund.

The work proposes a number of measures to increase the effectiveness of the incentive system, including the introduction of material and non-material incentives, improvement of working conditions, expansion of the social package, as well as active involvement of employees in decision-making.

Key words: personnel, management, personnel management, motivation, stimulation.

ВСТУП

Актуальність теми. Практичне здійснення функцій управління відбувається через систему управлінських методів. Активувати організовану систему для досягнення бажаного результату можна лише за допомогою впливу з боку керівного органу або особи. Для цього потрібні певні інструменти узгодженого впливу, які забезпечують досягнення визначених цілей.

Методи управління персоналом підприємства – це способи впливу на колективи або окремих працівників з метою координації їх діяльності під час роботи для досягнення цілей підприємства. Важливим елементом управління є люди, які забезпечують досягнення цілей, реалізацію планів і рішень, встановлених загальними або регіональними цілями діяльності організації. Теоретично це означає, що різні рівні управління (підприємства, відділи, служби тощо) можуть мати різні рівні управління – це інструмент і технологія, що впливають на керовану систему управління. По суті, методи менеджменту – це сукупність методів і прийомів, спрямованих на забезпечення високої ефективності колективу, максимальної мобілізації творчої діяльності кожного співробітника для досягнення місії і цілей організації.

В Україні теоретичними питаннями управління персоналом займаються такі відомі автори, як Е. Панченко, М. Виноградський, В. Крамаренко, Л. Федулова. Однак у їхніх роботах бракує досліджень економічних методів управління персоналом у контексті їх застосування на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів застосування методів управління персоналом на підприємстві та розробка обґрунтованих пропозицій на основі комплексного освоєння методів самостійного дослідження та практичного використання теоретичних знань.

Для досягнення поставленої мети визначені такі **завдання:**

- розглянути сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- висвітлити роль методів управління персоналом у забезпеченні ефективної діяльності персоналу підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ВСК «Світоч»;
- проаналізувати кількісну та якісну характеристику складу і структури персоналу ВСК «Світоч»;
- провести аналіз системи управління персоналом ВСК «Світоч»;
- обґрунтувати основні напрямки оптимізації системи методів управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів управління персоналом та особливості їх використання в сучасних умовах.

Для розв'язання поставлених завдань використовувалися такі **методи:** порівняння, систематизації та узагальнення; структурно-функціональний підхід; горизонтальний та вертикальний економічний аналіз; індукції та дедукції; графічний і табличний методи.

Результати кваліфікаційного дослідження **апробовані** на 2 науково-практичних конференціях:

1. Чмирук Т.І., Колесник М.В. Оцінка діючої системи персоналу готелю «Україна». Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Житомир. Поліський університет. 22-23.06.2023, с. 490-492.
2. Колесник М.В. Місце маркетингу персоналу у функціонуванні сучасного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Міжнародний бізнес в Україні». Тернопіль. Західноукраїнський Національний Університет**.** 12-13.05.2024, с. 25-27.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, укази Президента України, результати власних досліджень автора, фінансова та статистична звітність підприємств, а також мережа Інтернет.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 39 найменувань. Містить 12 таблиць, 6 рисунків, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Персонал підприємства є важливою частиною його ресурсного потенціалу. Він відіграє центральну роль у виробництві продукції, трансформуючи предмети праці у кінцеві продукти. Персонал також виступає рушійною силою виробничого процесу, здатною запроваджувати інновації та нові технології. Поняття "персонал підприємства" є широким і включає різні категорії працівників, задіяних як в адміністративно-управлінських, так і у виробничих процесах [4, с. 67].

Сьогодні персонал підприємства слід розглядати не просто як сукупність працівників, що виконують виробничі завдання, а як систему взаємопов’язаних людей з їхніми індивідуальними характеристиками, знаннями, навичками та вміннями, які вони застосовують у своїй трудовій діяльності.

Персонал підприємства визначається як сукупність всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників. Людський фактор, майстерність, освіта та мотивація працівників є ключовими елементами продуктивних сил і основним джерелом економічного розвитку. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки, добробутом населення та якістю трудового потенціалу.

Формування персоналу підприємства залежить від внутрішніх (характер продукції, технології, організація виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, стан ринку праці) [16, с. 63].

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка відповідає певним віковим, фізичним та освітнім вимогам. Вони поділяються на реальні (ті, що вже працюють) та потенційні (ті, що можуть бути залучені до праці).

Терміни "персонал", "кадри" та "трудовий колектив" використовуються для характеристики всіх працівників підприємства. Персонал підприємства – це

постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності. До нього також можуть входити працівники на тимчасових трудових договорах.

Персонал підприємства поділяється на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Перша група включає працівників, безпосередньо залучених у виробництво, а друга – працівників, які не пов'язані з промисловими процесами, але працюють у структурах, що знаходяться на балансі підприємства.

Персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Кожна категорія має свої функціональні обов'язки та особливості.

Професія – це вид трудової діяльності, яка вимагає спеціальних знань і навичок. Спеціальність – це більш вузький різновид трудової діяльності в межах професії. Професійний склад персоналу залежить від специфіки діяльності підприємства та рівня технічного розвитку.

Кваліфікація працівника визначається як сукупність знань та навичок, що дозволяють виконувати професійні функції певної складності [16, с. 73].

Таблиця 1.1

Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконувані ними роботи й терміни їхньої підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Терміни підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

Джерело: [26, с. 124]

Робітники підприємства поділяються на чотири групи за рівнем кваліфікації: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. Кожна група виконує роботи різної складності та має відмінну професійну підготовку (табл. 1.1).

Класифікаційні ознаки персоналу, такі як стать, вік, ступінь механізації праці, стаж, є основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важливо не лише фіксувати чисельність окремих категорій працівників, але й аналізувати їхнє співвідношення. Це дозволяє виявити вплив фактору персоналу на результати діяльності підприємства, встановити основні структурні зміни, їх рушійні сили та тенденції, а також формувати стратегію розвитку трудових ресурсів.

1.2. Методи та рівні управління персоналом

Світовий досвід показує, що ефективне управління, особливо управління персоналом, є ключовим фактором стабільного та тривалого функціонування і розвитку організацій. Управління персоналом – це спеціальна функція управлінської діяльності, основним об’єктом якої є працівники, що належать до певних соціальних груп і трудових колективів. Керівники та спеціалісти виконують функції управління, керуючи своїми підлеглими.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

В.М. Данюк та В.М. Петюх пропонують розглядати управління персоналом на трьох рівнях (табл. 1.2). Завдання управління персоналом на всіх рівнях мають вирішуватися синхронно та у взаємозв’язку, як невід’ємні частини єдиного процесу управління. Згідно з ними, управління персоналом – це

системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу самоврядної організації .

Основні складові управління персоналом включають планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів. Концепція управління персоналом – це система теоретичних та методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також розробка механізмів їх реалізації в конкретних організаціях.

Таблиця 1.2

Рівні управління персоналом

Рівень управління	Напрямки управління
Низовий рівень (технічний) виробнича дільниця, функціональний підрозділ	Відбувається безпосереднє управління виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці тощо.
Середній рівень (управлінський) великий цех, філіал підприємства	Майстрами цехів, керівництвом філіалів вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.
Вищий рівень управління (інституційний)	Розробляються стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Джерело: [26, с. 130]

Система управління персоналом постійно розвивається й удосконалюється в сучасних умовах функціонування підприємств. Багато науковців вважають, що на кожному етапі розвитку суспільства система управління персоналом повинна відповідати вимогам розвитку продуктивних сил, вносячи корективи до окремих її елементів. Для успішного розвитку кожна організація повинна управляти процесами набору, відбору, навчання, оцінювання та винагородження персоналу, тобто створювати й удосконалювати методи, процедури та програми

організації цих процесів. У сукупності методи, процедури й програми складають систему управління персоналом.

На нашу думку, на процес формування системи управління персоналом впливає сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1) [31, с. 64].

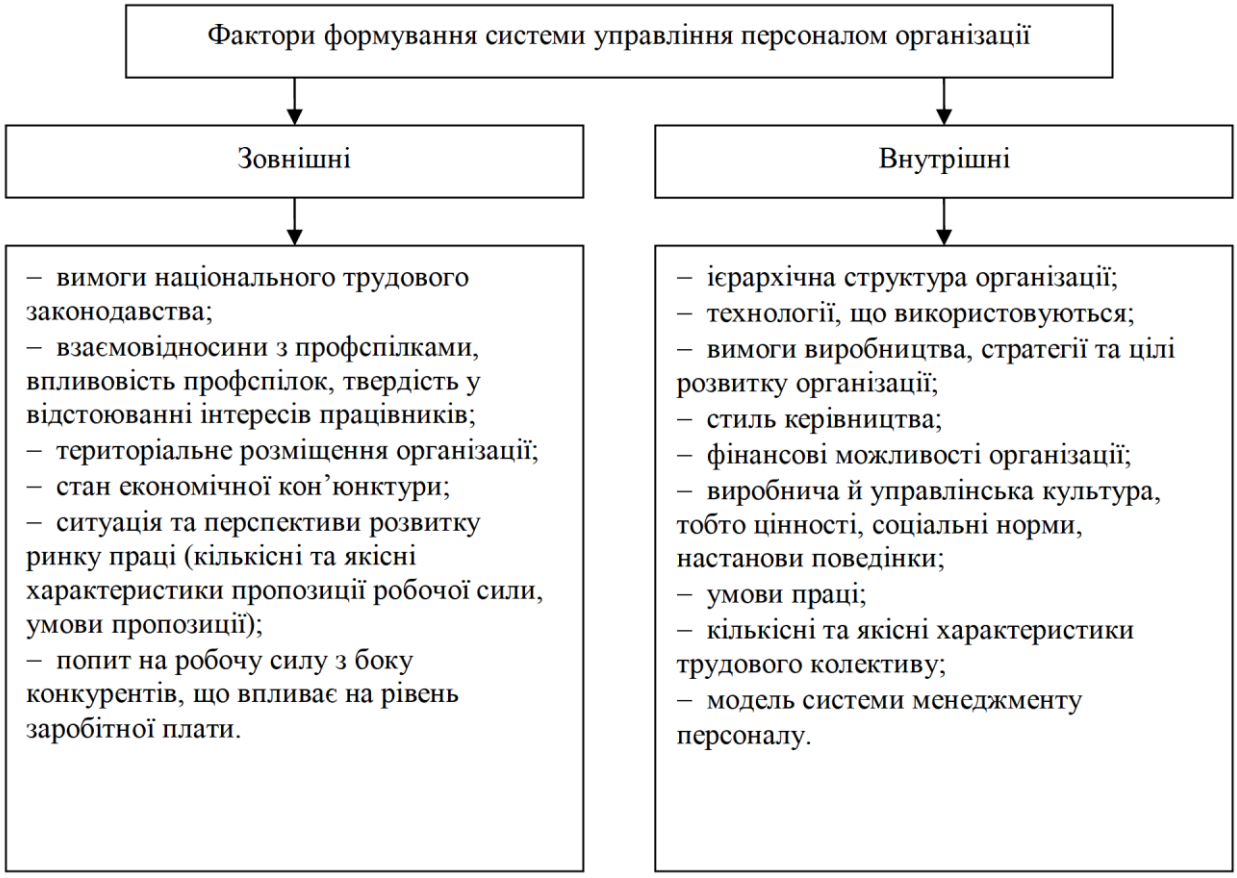

Рис. 1.1. Екзо- та ендогенні фактори формування системи управління персоналом організації

Джерело: [35, с. 43]

Система управління персоналом складається з двох підсистем. За дослідженням Г.В. Осовської, керуючою системою (суб'єктом) управління персоналом є сукупність органів управління і управлінських працівників, що мають певний масштаб діяльності, компетенцію та специфіку виконуваних функцій. Ця система звичайно ж може змінюватися під впливом різноманітних факторів, які носять або позитивний, або негативний характер. Лінійні керівники представляють керуючу систему. Їх обов'язком є розробка комплексних та всеохоплюючих заходів щодо використання та відтворення персоналу [35, с. 43].

У свою чергу, керованою системою (об’єктом) є система соціально-економічних відносин, що стосуються процесу відтворення та використання персоналу (рис. 1.2).

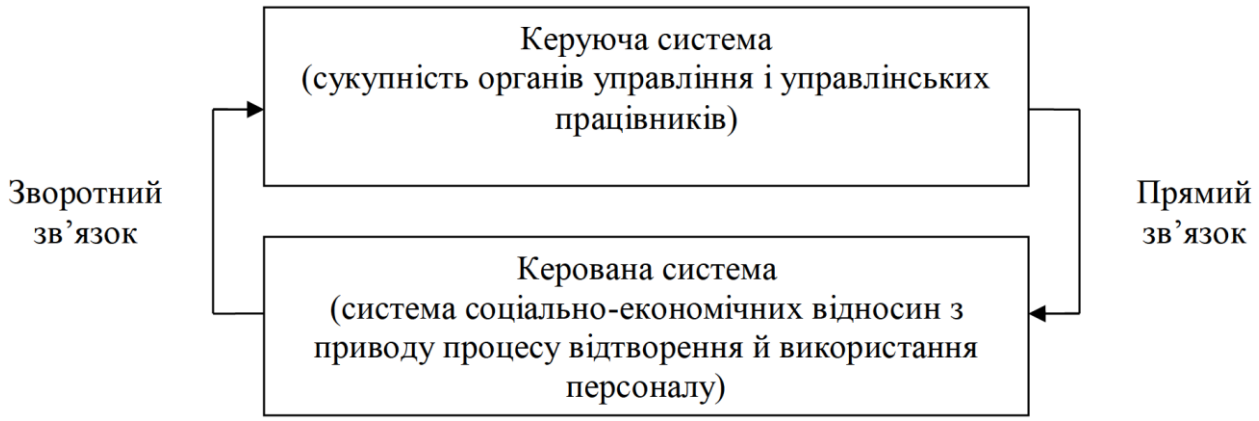

Рис. 1.2. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління персоналом

Джерело: [26, с. 187]

Функції системи управління персоналом охоплюють широкий спектр діяльностей, які спрямовані на ефективне використання людських ресурсів організації. До основних функцій системи управління персоналом належать:

1. Планування персоналу;
2. Набір і відбір персоналу;
3. Навчання та розвиток персоналу;
4. Оцінка результатів діяльності персоналу;
5. Мотивація та винагородження персоналу;
6. Управління кар’єрою та розвитком персоналу;
7. Організація праці та забезпечення комфортних умов праці;
8. Управління трудовими відносинами;
9. Комунікація та розвиток корпоративної культури;
10. Аналіз та звітність;

Ці функції дозволяють створювати і підтримувати ефективну та продуктивну робочу силу, що є ключовим фактором успішного розвитку будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВСК «СВІТОЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ВСК «Світоч»

Виробничий сільськогосподарський кооператив, зареєстрований у Житомирському районі, здійснює основну діяльність на території села Стрибіж Червоноармійського району Житомирської області. Приватне підприємство зареєстроване 11 червня 1998 року за №60. Розрахунковий рахунок: 2600684283400; ЖОД АППБ “Аваль”; МФО 311528. Код ЄДРПОУ: 03745628.

Статутний фонд підприємства становить 38 900,00 тис. гривень. ВСК «Світоч» набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації. Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом виробничої, торгівельної діяльності, виконання робіт, надання послуг та здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Мета діяльності підприємства полягає в ефективному використанні майна, спільній діяльності трудового колективу для впровадження нових технологій та форм організації виробництва, задоволенні потреб населення у продукції та послугах підприємства.

Сільськогосподарське підприємство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України. ВСК «Світоч» є власником майна, може набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов’язання, орендувати та відчужувати майно, виступати в судах від свого імені та нести відповідальність у межах свого майна, на яке може бути звернуто стягнення відповідно до законодавства України.

Предметом діяльності ВСК «Світоч» є:

- Виробництво сільськогосподарської продукції.
- Переробка і реалізація виробленої продукції.

- Надання послуг та виконання всіх видів діяльності, пов’язаних з предметом діяльності ВСК «Світоч».
- Ведення лісового господарства, його переробка та здійснення іншої господарської, комерційної та фінансової діяльності, не забороненої законодавством України.

Види діяльності:

- Вирощування зернових та технічних культур.
- Розведення великої рогатої худоби.
- Розведення свиней.
- Надання послуг у рослинництві та облаштування ландшафту.
- Надання послуг у тваринництві.

ВСК «Світоч» має нескладну організаційну структуру, представлену на рис. 2.1.

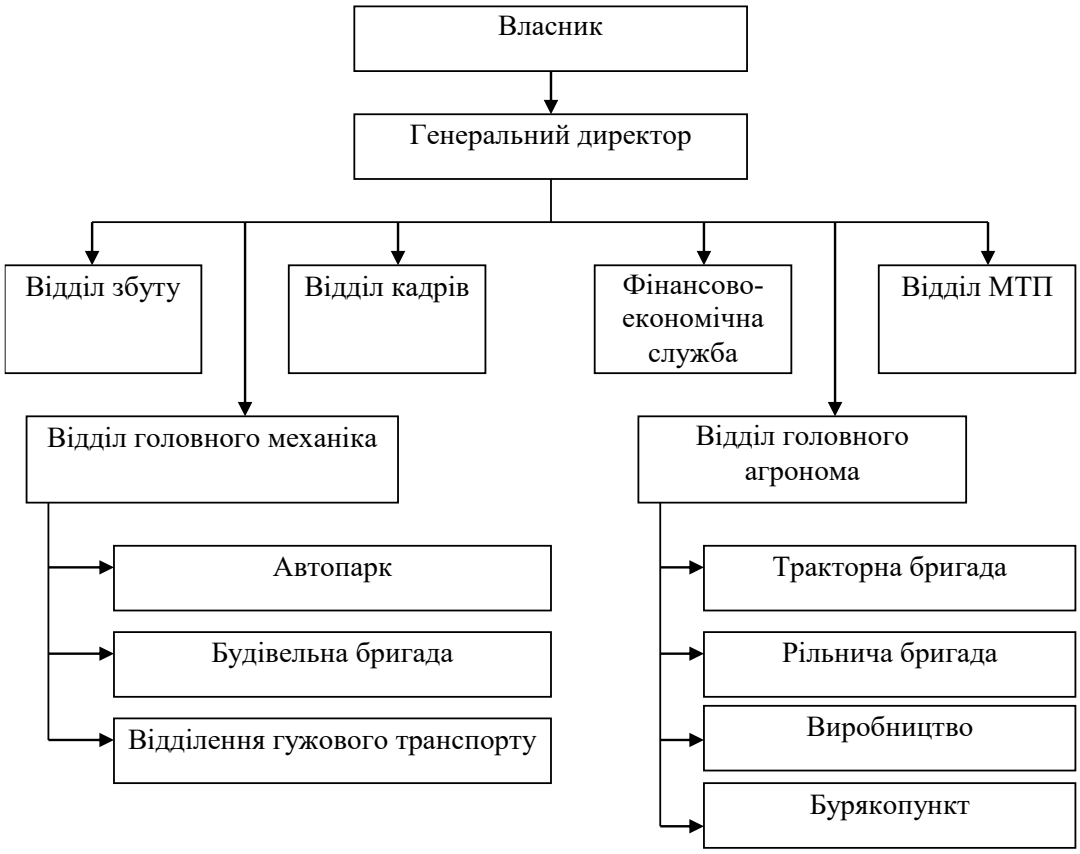

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ВСК «Світоч»

Джерело: [за даними підприємства]

Подальше удосконалення управління підприємством є важливим шляхом підвищення темпів розвитку та ефективності виробництва, реконструкції

підприємства, широкого впровадження нової прогресивної технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, створення механізованих комплексів для обробки інформації та засобів обчислювальної техніки, які забезпечують найвищу ефективність праці.

Для проведення порівняльного аналізу основних економічних показників вибрано базовий 2021 рік, відносно якого визначаються відхилення основних показників господарської діяльності підприємства. Використовуючи дані фінансової звітності підприємства, проведено аналіз основних показників господарської діяльності ВСК «Світоч».

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити висновок, що обсяги господарської діяльності у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшились на 374,6 тис. грн., а порівняно з 2022 роком – на 14,3%. Зростання прибутку сталося як за рахунок збільшення кількості виробленої та реалізованої продукції, так і за рахунок збільшення її реалізаційної вартості. Чистий дохід зріс на 24,8%. Загалом доходи підприємства у звітному році збільшились на 62,4 тис. грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Таблиця 2.1

Показники економічної ефективності господарської діяльності ВСК «Світоч» у 2021–2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий доход від реалізації продукції, тис. грн.	12590,7	13780,9	15710,9	24,8	14,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9290,1	9960,7	11460,6	23,4	15,0
Чистий прибуток, тис. грн.	1340,2	2100,0	2680,3	99,9	27,8
Рентабельність підприємства, %	14,4	21,1	23,4	9,0	2,3

Джерело: [за даними підприємства]

Прибуток, як кінцевий фінансовий результат діяльності господарюючих суб’єктів, формується в результаті взаємодії багатьох компонентів з як позитивним, так і негативним значенням. Чистий дохід, тобто виручка від реалізації продукції за мінусом непрямих податків, у 2023 році збільшився в порівнянні з 2021 роком на 312,2 тис. грн., або на 24,8%, тоді як собівартість реалізованої продукції зросла на 217,5 тис. грн., або на 23,4%. Отже, темпи

зростання чистого доходу перевищують темпи зростання собівартості продукції, що є позитивним моментом у діяльності ВСК «Світоч».

Темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості продукції, що призводить до підвищення прибутковості підприємства. Для визначення економічного становища підприємства необхідно оцінити його майновий стан (табл. 2.2).

У 2023 році сума кредиторської заборгованості становила 69,3 тис. грн., що на 11,2 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, та на 4,8 тис. грн. менше, ніж у 2022 році.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства – це комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів. Він проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу, використовуючи дані трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної у бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ВСК «Світоч» у 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Власний капітал, тис. грн.	588,3	563,1	530,6	–9,80	–5,77
Залучений капітал, тис. грн.	89,9	103,1	138,2	53,70	34,04
Вартість основних засобів, тис. грн.:					
– первісна	1415,6	1261,0	1465,2	3,50	16,19
– залишкова	421,8	386,6	346,4	–17,87	–10,40
Вартість оборотних активів, тис. грн.	195,3	250,4	300,9	54,07	20,17
Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	15,2	15,9	15,7	0,50	–0,20
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	110,1	70,1	214,7	95,00	у 3,06 р.б.
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	58,1	74,1	69,3	19,28	–6,48

Джерело: [за даними підприємства]

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стабільність. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства та співвідношення власного і залученого капіталу. Фінансовий стан ВСК «Світоч» можна оцінити як добрий. Підприємство активно веде господарську діяльність, про що свідчить наявна динаміка до збільшення обсягів господарської діяльності та доходів від неї.

Обсяги господарської діяльності у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшились на 374,6 тис. грн., а порівняно з 2022 роком – на 14,3%. Зростання прибутку сталося як за рахунок збільшення кількості виробленої та реалізованої продукції, так і за рахунок збільшення її реалізаційної вартості. Чистий дохід відповідно зріс на 24,8%.

Фінансова стабільність ВСК «Світоч» демонструється через позитивні показники фінансової діяльності, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та зобов'язаннями підприємства. Це включає:

- Збільшення обсягів господарської діяльності.
- Зростання чистого доходу.
- Позитивне співвідношення темпів зростання чистого доходу та собівартості продукції.

Таким чином, фінансовий стан ВСК «Світоч» є стабільним і має позитивні перспективи для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка складу, структури та системи управління персоналом ВСК «Світоч»

На ВСК «Світоч» звертають значну увагу на склад і структуру персоналу, а також на контроль за чисельністю працівників, оскільки успішність підприємства в значній мірі залежить від їхнього внеску. Станом на 31 грудня 2023 року на підприємстві працювало 87 осіб. Динаміка чисельності та структура персоналу за останні три роки представлені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Склад та структура персоналу ВСК «Світоч» у 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/–	
				2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, в т. ч.	92	86	87	–5	1
– управлінський персонал	29	29	29	0	0
– виробничий персонал, в т.ч.:	63	57	58	–5	1
основні робітники	42	41	41	–1	0
допоміжні робітники	21	16	17	–4	1

Джерело: [за даними підприємства]

З табл. 2.3 видно, що у 2023 році на ВСК «Світоч» чисельність виробничого персоналу становила 58 осіб, а управлінського - 29 осіб. Порівняно з 2021 роком, чисельність виробничого персоналу зменшилась на 5 осіб або 7,9%, що пов’язано з удосконаленням виробничого процесу на підприємстві. В цілому, кількість працівників на ВСК «Світоч» у 2023 році на 5 осіб менша, ніж у 2021 році, та на 1 особу більша, ніж у 2022 році.

Найважливішою умовою для формування майна і підвищення ефективності господарської діяльності є належне забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та його раціональне використання. В таблиці 2.4 буде представлено розподіл категорій та кількості працівників, що працюють на ВСК «Світоч».

Відобразимо структуру персоналу за категоріями у 2023 році графічно (рис. 2.1).

Згідно з даними табл. 2.4 та рис. 2.1, у 2023 році кількість основних та допоміжних робітників становила 58 осіб, що складає 66,7% від загальної чисельності працівників і 92,1% від основного та допоміжного виробничого персоналу 2021 року. Адміністративний персонал у 2023 році склав 29 осіб або 33,3% від загальної кількості працівників.

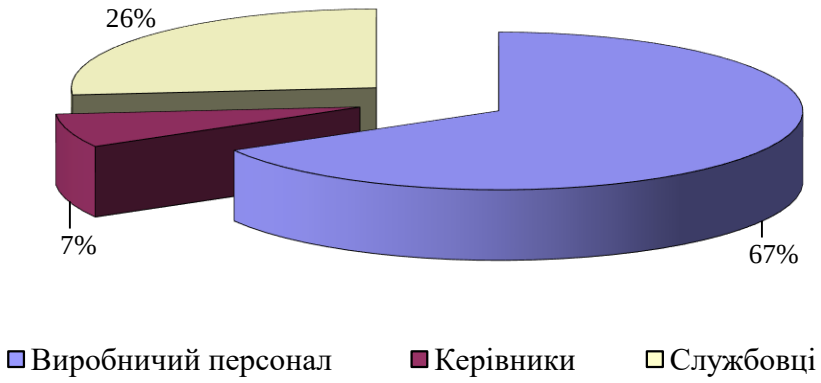

Рис. 2.1. Структура персоналу ВСК «Світоч» за категоріями у 2023 році

Джерело: [за даними підприємства]

Таблиця 2.4

Структура персоналу підприємства ВСК «Світоч» за категоріями у 2021–2023 рр.

Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
Робітники	63	68,5	57	66,3	58	66,7	–5	–7,9
– основні робітники	42	45,7	41	47,7	41	47,1	–1	–2,4
– допоміжні робітники	21	22,8	16	18,6	17	19,5	–4	–19,1
Адміністративний персонал	29	31,5	29	33,7	29	33,3	0	0,0
– керівники	8	8,7	8	9,3	8	9,2	0	0,0
– службовці та технічні виконавці	21	22,8	21	24,4	21	24,1	0	0,0
Всього	92	100,0	86	100,0	87	100,0	–5	–5,4

Джерело: [за даними підприємства]

Усі зміни в структурі персоналу за останні три роки пов’язані з виходом на пенсію працівників. Це стосується одного основного і чотирьох допоміжних виробничих працівників. Незважаючи на зменшення чисельності працівників, підприємство продовжує працювати з прибутковістю, збільшуючи обсяги виробництва і реалізації продукції. Це свідчить про те, що структура персоналу є задовільною для потреб підприємства.

Показники, які характеризують якісний склад персоналу, подані в табл. 2.5–2.9.

Таблиця 2.5

Вікова структура працівників ВСК «Світоч» у 2021–2023 рр.

Віковий склад працюючих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
до 18 років	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
18–30 років	9	9,78	4	4,65	5	5,70	–4	–44,44
30–40 років	35	38,04	30	34,88	32	36,80	–3	–8,57
40–50 років	26	28,26	26	30,23	28	32,20	2	7,69
50–60 років	22	23,91	26	30,23	22	25,30	0	0,00
Всього	92	100,00	86	100,00	87	100,00	–5	–5,43

Джерело: [за даними підприємства]

За даними табл. 2.5 можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві ВСК "Світоч" має вік від 30 до 40 років – 36,8%. Також значна частка працівників є у віковій категорії від 50 до 60 років – 25,3%. Ці дані свідчать про те, що на підприємстві переважає середній віковий діапазон серед працівників.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу ВСК «Світоч» за статтю у 2021–2023 рр.

Працівники	2021 р.		2022р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
Всього працівників	92	100,00	86	100,00	87	100,00	–5	–5,43
з них:								
– жінки	24	26,09	21	26,74	31	35,63	7	29,17
– чоловіки	68	73,91	63	73,26	56	64,37	–12	–17,65

Джерело: [за даними підприємства]

Щодо розподілу працівників за статтю, з табл. 2.6 видно, що у 2023 році чоловіки складають переважну більшість серед працівників ВСК "Світоч", а саме 64,37%. Це пов’язано з тим, що робота на підприємстві є складною і фізично важкою, що сприяє працевлаштуванню переважно чоловіків у цехах, де виробляються продукти, здійснюється транспортування вантажів, обслуговування виробництва та налагодження обладнання. Порівняно з 2021 роком, кількість чоловіків зменшилась на 12 осіб або 17,65%, що може бути

зумовлено різними факторами, включаючи природний обмін кадрів та організаційні зміни на підприємстві.

За даними табл. 2.6, у 2023 році на підприємстві ВСК "Світоч" підсумкова чисельність працівників із вищою освітою складає 49,43%. З цих, 23 особи мають диплом молодшого спеціаліста, а лише 20 осіб – диплом спеціаліста. Крім того, 44 особи мають диплом кваліфікованого робітника.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ВСК «Світоч» за рівнем освіти та розрядом у 2021–2023 рр.

Працівники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/–	%
Чисельність працівників, які закінчили вищі заклади освіти								
1–2 рівень акредитації	24	26,09	21	24,42	23	26,44	–1	–4,17
3–4 рівня акредитації	18	19,57	19	22,09	20	22,99	2	11,11
Кваліфікаційний склад робочих								
I р.	3	3,26	2	2,33	0	0,00	–3	–100,00
II р.	11	11,96	8	9,30	10	11,49	–1	–9,09
III р.	9	9,78	10	11,63	9	10,34	0	0,00
IV р.	15	16,30	14	16,28	15	17,24	0	0,00
V р.	7	7,61	6	6,98	5	5,75	–2	–28,57
VI р.	5	5,43	6	6,98	5	5,75	0	0,00

Джерело: [за даними підприємства]

Характерним для ВСК «Світоч» є велика частка (91,9 %) працівників з трудовим стажем від 10 і більше років (табл. 2.8):

У ВСК «Світоч» велика частка (91%) працівників має трудовий стаж від 5 до 10 років, що свідчить про нормальну або низьку плинність кадрів.

Аналіз руху персоналу є важливим аспектом. Стабільність складу персоналу є передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва. Зміна структури працівників за віком, стажем та освітою відбувається через рух персоналу.

Зміни в чисельності працівників, пов’язані з прийомом і звільненням,

створюють потребу в нових робочих місцях. Тому важливо визначити додаткові потреби в трудових ресурсах за категоріями та професіями і методами їх залучення.

Таблиця 2.8

Склад і структура персоналу ВСК «Світоч» за стажем роботи

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Всього працівників	92	100,00	86	100,00	87	100,00	–5,43
з них: до 1 року	3	3,26	5	5,81	1	1,20	–66,67
1–3 роки	1	1,09	1	1,16	5	5,70	у 4,00 р.б.
3–5 років	5	5,43	4	4,65	1	1,20	– 80,00
5–10 років	83	90,22	76	88,38	80	91,90	– 3,61

Джерело: [за даними підприємства]

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки: у 2023 році на ВСК «Світоч» працювало 87 осіб, з них 58 чол. становили виробничий персонал (66,7% від загальної чисельності), а 29 чол. – адміністративний персонал (33,3% від загальної кількості працівників). Персонал підприємства відзначається високою кваліфікацією.

Стрижнем будь-якої організації є люди, які в ній працюють, і якими необхідно управляти. Система управління персоналом є багатогранною і включає всі аспекти взаємодії персоналу та організації. Відповідно до організаційної структури управління ВСК «Світоч», всі функції з управління персоналом виконує відділ кадрів.

Основні завдання відділу кадрів у ВСК «Світоч»:

- організація роботи із забезпечення підприємства кадрами робітників, спеціалістів та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій відповідно до планів по праці та заробітній платі, їх розстановка, навчання, професійна підготовка та виховання;
- контроль за виконанням працівниками трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку.

Функції начальника відділу кадрів ВСК «Світоч» включають:

1. Розробка поточних і перспективних планів кадрового забезпечення підприємства з урахуванням змін у складі працівників, спричинених впровадженням нової техніки та технологій, механізацією й автоматизацією виробничих процесів, а також введенням у експлуатацію нових виробничих об’єктів.

2. Аналіз складу, ділових та інших якостей спеціалістів підприємства, їх раціональну розстановку, підбір кадрів на заміщення посад, створення умов для творчої діяльності, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня.

3. Контроль за розстановкою і використанням робочих кадрів, правильне використання випускників профтехучилищ і середніх шкіл з виробничим навчанням на підприємстві відповідно до їх спеціальності та кваліфікації.

4. Контроль за розстановкою та правильним використанням керівників і спеціалістів у підрозділах підприємства, подання керівництву підприємства пропозицій щодо вдосконалення розстановки та використання робочих кадрів.

5. Підготовку та подання заявок до центру зайнятості на потреби у спеціалістах з вищою і середньо спеціальною освітою.

6. Ведення звітності щодо стажу роботи працівників, оформлення документів, що підтверджують трудовий стаж для нарахування пенсій.

7. Підготовку матеріалів для заохочень і нагородження робітників, спеціалістів і службовців, підготовку документів для нарахування пенсій працівникам та їхнім сім’ям, подання їх до органів соціального забезпечення.

8. Вивчення руху кадрів, причини плинності кадрів, розробка заходів щодо їх усунення.

9. Здійснення систематичного контролю та інструктажу працівників з кадрової звітності.

10. Здійснення зв’язку з центром зайнятості з питань комплектування підприємства робочою силою, підготовка документів для отримання від Фонду

соцстрахування на випадок безробіття відшкодування витрат підприємства на створення нових робочих місць.

Начальник відділу кадрів отримує від цехів, відділів та інших підрозділів ВСК «Світоч» статистичні звіти про наявність кадрів по категоріях, звіти про виховну роботу з порушниками трудової та виробничої дисципліни, відомості про порушення трудової та виробничої дисципліни, копії наказів, пов'язаних з прийомом, переміщенням та звільненням працівників, а також копії наказів з питань трудової дисципліни та зміни правил внутрішнього розпорядку.

Управління персоналом у ВСК «Світоч» починається з кадрового планування за допомогою балансового методу, який полягає в тому, щоб забезпечити працівників робочими місцями в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей та вимог виробництва. Кадрове планування здійснює начальник відділу кадрів та керівники відповідних відділів, де є існуюча або потенційна потреба в персоналі. Початковим етапом цього процесу є аналіз даних про існуючі та заплановані робочі місця, співставлення їх зі штатним розкладом підприємства і планом заміщення вакантних посад.

Рис. 2.2. Схема управління персоналом у ВСК «Світоч»

Джерело: [за даними підприємства]

Таблиця 2.10

Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників ВСК «Світоч»

№ з/п	Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати		
1.	За суміщення професії	Доплат одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних посад працівників
2.	За розширення зони обслуговування або звільнення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови додержання нормативної чисельності працівників
3.	За виконання обов'язків тимчасова відсутнього працівника	До 100% тарифної ставки відсутнього працівника
4.	За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці - від 4 до 12 %, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці - від 16 до 24% тарифної ставки (посадового окладу).
5.	За інтенсивність праці робітників	До 12% тарифної ставки
6.	За роботу в нічний час	До 40% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в цей час
7.	На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок 20%, підвищення тарифних ставок до 10%
8.	За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб). Чисельність робітників: від 6 до 10 чол. – 20%; від 10 до 25 – 30% тарифної ставки присвоєної робітникові; понад 25 чоловік – 40%.
Надбавки		
1.	За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників III розряду – до 12%; IV розряду – до 16%; V розряду – до 20%; VI і вище розряді – 24%;
2.	За класність водіям легкових і вантажних автомобілів	Водіям 2-го класу – 10%; 1-го класу – 25% встановленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час.
3.	За високі досягнення у праці	До 50% посадового окладу.
4.	За виконання особливо важкої роботи на певний термін	До 50 % посадового окладу.

Джерело: [за даними підприємства]

Управління мотивацією праці є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки від ефективності цього процесу залежить продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та загальний успіх організації. Основні

функції управління мотивацією праці включають:

Управління мотивацією праці передбачає інтегрований підхід, що враховує різноманітні фактори, які впливають на мотивацію працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників, що, у свою чергу, веде до зростання ефективності діяльності підприємства загалом.

Для забезпечення зацікавленості працівників у виконанні належного обсягу робіт, договірних зобов'язань, підвищенні продуктивності праці, випуску якісної продукції, зниженні її собівартості, зміцненні трудової дисципліни та зменшенні плинності кадрів запроваджуються щомісячні системи преміювання та винагороди за підсумками роботи за рік, а також інші форми матеріального заохочення.

Форми матеріального заохочення, затвердження Положень про преміювання та виплату винагороди за підсумками роботи за рік визначаються Адміністрацією за погодженням з Представницьким органом.

Оплата праці в надурочний час, святкові та неробочі дні здійснюється відповідно до чинного законодавства. Робота у нічний час оплачується в розмірі 35% тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи.

Ефективне управління персоналом та використання оптимальної системи методів створюють умови для успішного досягнення кінцевої мети підприємства.

Якщо виробниче завдання не виконане, то депреміюванню підлягає увесь колектив структурного підрозділу.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВСК «СВІТОЧ»

3.1. Основні напрямки оптимізації управління персоналом на підприємстві

Результати проведеного аналізу засвідчили існування недоліків у використанні методів управління персоналом у ВСК «Світоч». При адміністративному методі управління відносини суб'єкта й об'єкта формуються на основі влади і підпорядкування. Основними перевагами цього методу в умовах ВСК «Світоч» є: 1) забезпечення єдності волі керівництва в досягненні мети; 2) відсутність великих матеріальних витрат. Недоліками методу є: 1) придушення ініціативи та творчої роботи; 2) відсутність дієвих стимулів до праці, що може спричинити антистимулювання; 3) відсутність зацікавленості менеджерів у підвищенні компетентності, що призводить до її дефіциту.

Існуючі проблеми у використанні адміністративних методів управління персоналом у ВСК «Світоч» включають: – нерозуміння інформації, що надається персоналу; – великий обсяг часу для вирішення проблем; – застарілі посадові інструкції та інші регламенти праці персоналу (наприклад, Положення про преміювання, про атестацію тощо).

Економічні методи управління персоналом передбачають використання системи прийомів і способів впливу на персонал через порівняння витрат і результатів. Аналіз стану оплати праці та матеріального стимулювання у ВСК «Світоч» показав такі недоліки: – недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, його нездатність реагувати на зміни в ефективності і якості праці окремого працівника; – відсутність оцінки або необ'єктивна оцінка індивідуальних трудових показників працівників; – відсутність справедливої оплати праці керівників, фахівців і службовців; наявність необґрунтованих співвідношень в оплаті їх праці; – негативне ставлення персоналу до розміру

оплати праці та до існуючої системи оплати; – малий різновид преміювання (за специфікою кожного підрозділу).

Значна роль в управлінні персоналом належить соціально-психологічним методам впливу. Необхідність цих методів зумовлена тим, що менеджмент – це координація діяльності людей у процесі виробництва. Ефективність діяльності персоналу залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал через психологічні механізми з метою переведення адміністративного завдання у свідомий обов'язок і внутрішню потребу людини. У ВСК «Світоч» цього можна досягти через:

1. покращення соціально-психологічного клімату й створення творчої атмосфери;
2. задоволення культурних і духовних потреб працівників;
3. встановлення моральних санкцій і заохочень;
4. соціальний захист.

Аналіз застосування соціально-психологічних методів у ВСК «Світоч» показав такі недоліки: – низький рівень організаційної культури; – відсутність авторитету керівництва; – низький рівень соціально-психологічного клімату в колективі; – недосконаліть системи розвитку персоналу; – відсутність формування кадрового резерву та низька увага до статусної мотивації персоналу.

Показником існуючих недоліків у використанні методів управління персоналом може бути плинність кадрів. Основною причиною високої плинності кадрів на підприємстві є низький рівень заробітної плати, відсутність матеріальної допомоги від товариства, відсутність можливості самореалізації.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу на підприємстві виявив такі висновки: — на підприємстві ВСК «Світоч» спостерігається тенденція до збільшення кількості звільнених працівників. У 2023 р. кількість звільнених працівників підприємства в порівнянні з 2021 р. збільшилася на 17 осіб; у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 45 осіб і у 2021 р. – на 23 осіб відповідно, що свідчить про існуючі недоліки в застосуванні методів управління персоналом на

підприємстві; — найбільшу частку звільнених у загальній чисельності працюючих складають працівники, які залишають роботу за власним бажанням, основним мотивом чого є низький рівень заробітної плати, що не задовольняє потреби працівників. Так, відсоток звільнених працівників заводу за власним бажанням збільшується щороку. Підприємству необхідно негайно переглянути політику щодо забезпечення можливостей задоволення соціальних і побутових потреб працівників; — частка працівників, які звільняються з місця роботи у зв'язку з виходом на пенсію, є нульовою, що свідчить про застій працівників пенсійного віку на робочих місцях.

Існує можливість обмеження плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньовиробничого руху персоналу. Чіткі перспективи таких переміщень підвищують зацікавленість працівників і сприяють закріпленню кадрів на підприємстві. Якщо працівники вірять у залежність просування по службі від ефективності своєї праці, вони працюють краще. Наразі керівництво ВСК «Світоч» переважно використовує зовнішні джерела залучення персоналу.

Ефективне використання персоналу сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це забезпечується встановленням гарних взаємовідносин між працівниками, між працівниками та адміністрацією підприємства, дотриманням умов трудового договору, забезпеченням соціальних гарантій. Для колективу з нездоровим морально-психологічним кліматом характерна низька продуктивність праці та висока плинність кадрів.

Подолання існуючих недоліків у використанні методів управління персоналом у ВСК «Світоч» передбачає оптимізацію їх механізмів.

Через складний фінансовий стан підприємство не має можливості створити ефективну систему оплати праці, яка б повністю задовольняла потреби персоналу і не змушувала працівників шукати нові робочі місця з кращими умовами оплати праці. Середня заробітна плата одного працівника облікового складу підприємства у 2025 р. складе 29140 грн., що на 3000 грн. більше у

порівнянні з 2024 р., де середня заробітна плата одного робітника складе 26140 грн.

Динаміка середньої заробітної плати одного робітника облікового складу ВСК «Світоч» на 2024-2025 рр. представлена в табл. 3.1, що відображає тенденцію збільшення розміру оплати праці робітників підприємства щоквартально.

Таблиця 3.1

Динаміка середньої місячної заробітної плати одного працівника облікового складу ВСК «Світоч»на 2024–2025 рр. (грн.)

Показник	2024 р.				2025 р.			
	І кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	І кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Середня заробітна плата	24120	25320	25740	26790	26870	28540	28790	29140

Джерело: [за даними підприємства]

Таким чином, ми бачимо, що рівень заробітної плати на ВСК «Світоч» має високий рівень диференціації в межах окремих відділів, що не задовольняє потреби та вимоги працівників товариства і спонукає їх звільнятися за власним бажанням та шукати нове місце роботи. Крім того, на підприємстві існує практика простоїв та додаткових вихідних не за власним бажанням працівників, що створює приховане безробіття в межах підприємства.

Витрати на робочу силу в загальному обсязі реалізації продукції у ВСК «Світоч» становили 39,5% у 2021 р. та зросли до 44,5% у 2023 р. Показник витрат на робочу силу з розрахунку на 1 працівника в рік за період 2021–2023 рр. був наступним: 2021 р.: Вс=11404000/369=30905,1 грн. в рік; 2022 р.: Вс=10762000/343=31376 грн. в рік; 2023 р.: Вс=12907000/369=34978,3 грн. в рік.

Результатом дії системи стимулювання на підприємстві ВСК «Світоч» має бути підвищення ефективності діяльності підприємства, чого можна досягти за рахунок підвищення ефективності та якості праці кожного працівника. При цьому підприємство повинно керуватися необхідністю залучення і збереження на тривалий період висококваліфікованих працівників, підвищення

продуктивності праці та якості продукції, збільшення віддачі від витрат на персонал, підвищення зацікавленості працівників у успіхах всього підприємства і підвищення соціального статусу працівників.

3.2. Підвищення ефективності використання робочого часу на підприємстві

Ефективне використання робочого часу є одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якого підприємства. ВСК "Світоч" може значно підвищити свою продуктивність, запровадивши низку заходів, спрямованих на оптимізацію робочого часу. Основні напрямки таких заходів можуть включати:

1. Аналіз використання робочого часу:
   - Проведення регулярного моніторингу використання робочого часу для виявлення втрат та неефективностей.
   - Використання методів хронометражу та тайм-менеджменту для детального аналізу робочих процесів.
2. Оптимізація робочих процесів:
   - Впровадження сучасних технологій і автоматизації для зниження трудомісткості та підвищення продуктивності.
   - Перегляд і вдосконалення виробничих процесів з метою усунення зайвих операцій та дублювання функцій.
3. Розробка ефективного розкладу роботи:
   - Оптимізація графіків роботи для забезпечення рівномірного навантаження протягом робочого дня та тижня.
   - Впровадження гнучких графіків роботи для підвищення мотивації та продуктивності працівників.
4. Навчання та підвищення кваліфікації працівників:
   - Організація регулярних тренінгів і семінарів для підвищення професійної кваліфікації працівників.

- Впровадження програм наставництва для швидшої адаптації нових працівників.

5. Покращення умов праці:

- Забезпечення комфортних умов роботи, включаючи оптимальний мікроклімат, зручні робочі місця та якісне обладнання.
- Впровадження програм з охорони праці та здоров’я, що сприяють зниженню кількості нещасних випадків і захворювань, пов’язаних із професійною діяльністю.

6. Мотивація та стимулювання працівників:

- Впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання за ефективне використання робочого часу.
- Проведення конкурсів та нагородження за досягнення високих результатів у праці.

7. Використання інформаційних технологій:

- Впровадження програмного забезпечення для управління робочим часом та контролю виконання завдань.
- Використання систем електронного документообігу для зменшення витрат часу на обробку документації.

8. Зворотний зв’язок і залучення працівників:

- Організація регулярних зборів та опитувань для виявлення проблем та пропозицій щодо підвищення ефективності роботи.
- Створення комітетів або робочих груп, до складу яких входять представники різних підрозділів для розробки та впровадження пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу.

Впровадження зазначених заходів у ВСК "Світоч" дозволить не лише підвищити ефективність використання робочого часу, але й сприятиме загальному підвищенню продуктивності праці, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Для більш детальних висновків щодо ефективності використання робочого часу і наслідків впровадження напрямків удосконалення проведемо факторний

аналіз. За даними табл. 3.2, можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 1,4%, а у порівнянні з 2022 роком – на 5,9%. Збільшення середньої тривалості робочого дня ще не свідчить про покращення використання робочого часу; це є свідченням збільшення часу середнього перебування працівників на роботі, а не збільшення власне робочого часу.

Таблиця 3.2

Вихідні дані до факторного аналізу ефективності використання робочого часу у ВСК «Світоч» 2021–2023 роках

№	Показники	2021 р.	2023 р.
1.	Відпрацьовано 1 працівником, днів	224	235
2.	Відпрацьовано 1 працівником, годин	1683,6	1667,2
3.	Середня тривалість робочого дня, годин	7,5	7,1
4.	Середня чисельність персоналу, осіб	343	369

Джерело: [власні розробки автора]

Для оцінки ефективності запропонованих напрямків удосконалення необхідно визначити вплив наступних факторів на зміну фонду робочого часу (Фрч):

- чисельність працівників (Чперс);
- кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за звітний період (Д);
- середня тривалість робочого дня (Т).

З проведеного розрахунку можна зробити висновок, що на фонд робочого часу найбільший вплив мала середня тривалість робочого дня. За рахунок зменшення тривалості робочого дня на 0,4 год. фонд робочого часу зменшився на 34686 людино-годин. Позитивно вплинуло на фонд робочого часу зростання чисельності працівників і відпрацьованих 1 працівником днів, що збільшило фонд робочого часу відповідно на 43680 та 30442,5 людино-годин. Таким чином, збільшивши середню тривалість робочого дня на 5,4% через скорочення втрат робочого часу, ми збільшимо фонд робочого часу на 34686 людино-годин.

ВИСНОВКИ

На завершення варто відзначити, що для досягнення високих показників організації праці і високої продуктивності праці необхідно застосовувати методи управління персоналом комплексно, оскільки їх окреме застосування може бути менш ефективним. Керівник повинен отримувати, перетворювати, аналізувати і використовувати різні види інформації для вибору оптимального способу впливу. Економічні, організаційні, адміністративні, моральні та інші чинники визначають міжособистісні відносини в трудовому колективі, що дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на них. Економічні методи є різноманітними інструментами впливу керівників на персонал з метою досягнення поставлених цілей.

Враховуючи всі аспекти використання методів впливу на персонал, керівник зможе ефективно використовувати працю своїх співробітників і досягати від них максимальної продуктивності. Аналіз показав, що застосування методів управління персоналом в умовах виробництва ВСК "Світоч" має різноманітний характер. Деякі методи використовуються частіше, інші рідше або зовсім не застосовуються. Особливо відзначається те, що керівництво виробництва найчастіше використовує добре відомі адміністративні методи, такі як накази, розпорядження, інструкції тощо. Це забезпечує стандартизовану і чітко сплановану роботу, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності. Однак недоліком є недостатнє комплексне застосування різних методів управління персоналом.

Саме тут криється слабкість системи управління у виробництві ВСК «Світоч».

Для удосконалення системи моральних стимулів у ВСК «Світоч» пропонується:

1. Нематеріальне стимулювання: подяки, грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, цінні подарунки, усні компліменти та похвалу;
2. Проводити різні конкурси з цінними призами для кращих працівників;
3. Поліпшувати умови праці працівників, розширювати соціальний пакет;

4. Розширювати повноваження працівників, дозволяти їм брати участь у прийнятті рішень.

Важливим стимулом до продуктивної праці та закріплення працівника на підприємстві є планування його кар'єри. У ВСК «Світоч» не здійснюється розроблення плану кар'єрного росту працівників. Пропонуємо також створити кадровий резерв у ВСК «Світоч». Для цього необхідно скласти списки кандидатів на заміщення керівних посад, оголосити їх та ознайомити під підпис обраних кандидатів. Висування кандидатів у резерв повинне бути відкритим з метою досягнення високого рівня об'єктивності в оцінюванні кандидатів, що включаються до списків кадрового резерву. Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника, що необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з кадровим резервом, його підготовкою і навчанням.

З метою підвищення ефективності використання робочого часу в умовах ВСК «Світоч» нами пропонується впровадження наступних заходів:

1. Впровадження системи обліку робочих годин.

2. Впровадження програмного забезпечення для автоматизації планування та контролю робочого часу значно покращило управління ресурсами.

3. Підвищення автоматизації виробничих процесів дозволяє зменшити час, витрачений на рутинні операції, і звільняє працівників для виконання більш складних завдань.

4. Використання сучасних засобів зв'язку та комунікації сприяє збільшенню ефективності командної роботи і зменшує витрати часу на координацію зусиль.

5. Систематичне аналізування та оптимізація робочих процесів дозволяє ідентифікувати та усувати часові пробої.

6. Чітке формулювання цілей і завдань для кожного працівника сприяє більш ефективному використанню їхнього часу і ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я., Онегіна В.М. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ. *Економіка АПК.* 2010. № 2. – С. 5-24.

2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.

3. Березівський П.С. Напрями інтенсифікації розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 18-25.

4. Богиня Д.П. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.

5. Болотова Т.М. Економічна ефективність у рослинництві. *Вісн. аграр. науки*. 2005. № 1. С. 16-20.

6. Бондар Н.М. Економіка підприємства. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400с.

7. Бондарчук М.Ю. Роль цінового механізму на ринку сільськогосподарської техніки. *Економіка АПК.* 2010. №4. С.94-99.

8. Ботигіна О. Правове забезпечення реалізації сільськогосподарської продукції та сировини за допомогою оптового ринку сільськогосподарської продукції. *Підприємництво, господарство і право*. 2022. №7. С. 91-94.

9. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Пасхавер Б.Й. та ін. К.: Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2010. 432 с.

10. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.

11. Греджева Т.В. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств малого бізнесу Запорізької області. *Економіка АПК.* 2010. № 5. с.53-60.

12. Гришко Н. Місце процесу управління витратами в діяльності промислового підприємства. *Економіст*. 2023. №11. С.68-69.

13. Драган О.І. Удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції (послуг) на підприємствах м’ясної промисловості.

Економіка, фінанси, право. 2023. № 2. С. 11-15.

14. Економіка аграрного підприємства / С.І. Михайлов та ін. К.: Укр. Центр духовної, культури, 2021. 396 с.

15. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємства. К.: Знання, 2012. – 405с.

16. Шегда А.В. Економіка підприємств. К.: Знання-Прес, 2002. 335с.

17. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.

18. Економічний аналіз / М. А. Болюх та ін. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.

19. Трегобчук В.М Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь. К.: Ін-т економіки. та прогнозування, 2007. 260 с.

20. Захарій О.Є. Ефективність виробництва рослинницької продукції в підприємствах різних форм господарювання. *Агроінком*. 2006. № 8. С. 72-75.

21. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА.* 2020. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

22. Кармазін В.А. Економічний аналіз. К.: Знання, 2007. 255с.

23. Кіктєв І.П. Економічна модель взаємодії господарського суб'єкта АПК із зовнішнім середовищем. *Економіка АПК*. 2010. №2. С.61-63.

24. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика. Львів: Магнолія 2006, 2008 – 440с.

25. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.

26. Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К., 1998.

27. Колот, А.М. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності. *Україна: аспекти праці.* 2000. №8. С. 8-14.

28. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 2 (285). С. 237-244.

29. Кононенко М.Ш. Обґрунтування оптимізації нормативних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК.* 2010. № 6. С.

31-40.

30. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Л.І. Михайлова. К.: Центр навч. літ-ри, 2007. 248 с.

31. Перебийте В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах *Економіка АПК.* 2020. № 7. С. 17-23.

32. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2019. С. 58-62.

33. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці.* 2018. № 6.– С. 45-51.

34. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. № 3. 2020. С. 106-108.

35. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. К.: Вид-во КНЕУ, 2013. 422с.

36. Червінська Л.П. Економіка праці: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 288 с.

37. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників *Україна: аспекти праці.* 2018. № 3. С. 25-29.

38. Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників. 2019. №2 (110). С. 14-17.

39. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2(40). С.1-6.