

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

СЛОБОДЯН ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 331.1:658.114

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

**076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”
Подається на здобуття освітнього ступеня магістр**

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Олег СЛОБОДЯН**

**Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент**

АНОТАЦІЯ

Слободян О. М. Управління персоналом підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

Робота розкриває сутність та класифікацію персоналу підприємницьких структур. Автор наголошує на чинниках, які визначають ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах. Проілюстрована специфіка формування, навчання та використання персоналу підприємницьких структур на прикладі транспортного перевізника. Суб'єкт підприємництва, займається питаннями логістики та вантажними перевезеннями. Автором представлено досвід оптимізації використання персоналу автотранспортних підприємницьких структур.

Ключові слова: управління, трудові ресурси, підприємництво, транспорт.

ANOTATION

Slobodyan O. M. Personnel Management Of Entrepreneurial Structures. – *Qualification work manuscript.*

Qualification work for the Master's Degree in specialty 076 – Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activity. Polissia National University, 2022.

The work reveals the essence and classification of personnel of business structures. The author notes the factors that determine the efficiency of using labor resources in enterprises. The specifics of the formation, training and use of personnel of business structures are illustrated on the example of a transport carrier. A business entity that deals with logistics and cargo transportation issues. The author presents the experience of optimizing the use of personnel of motor transport business structures.

Keywords: management, labor resources, entrepreneurship, transport.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «БОРТНИК О. І.» .	17
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА АВТОТРАНСПОРТНОЇ СФЕРИ ПОСЛУГ	27
Висновки до розділу 3	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Створення економічно ефективного підприємства в умовах зростаючої конкуренції неможливо без зацікавленості в його успіхи всього колективу. Організація управління персоналом багато в чому залежить від творчої активності працівників, їх готовності взяти на себе відповідальність за прийняті рішення. Необхідно розуміння того, що загальний високий рівень управління може скластися лише в тому випадку, якщо кожен буде працювати, максимально реалізуючі власний потенціал. Динамічний характер розвитку суспільства та поява глобальних процесів вимагають продовження досліджень у цьому напрямі.

Метою проведення дослідження є обґрунтування пріоритетних напрямів кадрової політики підприємницьких структур у сфері автотранспорту та розробка відповідних практичних рекомендацій. *Завданнями дослідження* стали: 1) уточнення теоретичної бази управління персоналом; 2) аналіз діяльності та стану, актуальності та структури проблеми управління персоналом підприємницьких структур сфери автотранспортних послуг; 3) аналіз елементів та механізмів реалізації ефективної кадрової політики; 4) розробка практичних рекомендацій реалізації кадрової політики за пріоритетними напрямками. **Об'єктом дослідження** були процеси організаційно-економічного управління персоналом суб'єктів підприємництва у сфері автотранспортних послуг. **Предметом дослідження** є теоретичні та організаційні аспекти оптимізації та удосконалення системи управління персоналом суб'єктів підприємництва у сфері автотранспортних послуг.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних авторів з теми дослідження. Під час вирішення поставлених завдань використовувався комплекс загальнонаукових, статистичних і соціально-психологічних методів. Найбільш повно використовувався метод експертного опитування під час збору інформації, метод статистичні методи: ряди динаміки, порівняння, середніх величин,

групування інформації під час її обробки та метод графічного моделювання при поданні результатів дослідження. *Інформаційну базу дослідження* формують результати 20 репрезентативних експертних опитувань, інтерв'ю категорій персоналу та результати серії експертних спостережень кадрової діяльності в межах автотранспортних підприємств.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. результати досліджень за науковими пошуками, представленими у кваліфікаційній роботі, представлялися під час доповіді на науково-практичних конференціях: «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 23–24 вересня 2022 р.) – на тему «Родові поселення як центри активізації соціуму та бізнесу», «Механізми управління розвитком територій» (Житомир, 26-28 жовтня 2022 р.) – на тему «Стратегічні зони господарювання та активізації розвитку підприємства», «Студентські наукові читання – 2022» (Житомир, 15 грудня 2022 року) – на тему «Фінансово-економічний аналіз ФОП «Бортник», «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів (Житомир, 6 грудня 2022 р.)» – тема доповіді «Стратегія управління персоналом підприємницьких структур».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційну роботу об'єднують анотація, три розділи на 55 сторінках машинописного тексту, вступ, висновки та пропозиції, список літературних джерел (44 найменування), додатки (4).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Термін «персонал» вперше вжито в англomовній літературі як загальна назва всіх працівників організації, що мають відмінності у кваліфікації та посадової приналежності [27]. В цілому – персонал (від лат. *Personalis* – особистий) – це особовий склад організацій, підприємств, який включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [22]. Основними ознаками персоналу є: а) наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором (контрактом), [17]; б) володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, робочі, службовці (технічних виконавців), в тому числі інших служб [11]; в) цільова спрямованість діяльності персоналу, забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних цілей окремого працівника і створення умов їх ефективної реалізації [1].

Управління персоналом автотранспортної організації (підприємства) – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, системи управління персоналом підприємства та її підрозділів. Вона включає розробку стратегій, концепцій, механізмів кадрової політики, методів і принципів управління персоналом [27]. Управління персоналом автотранспортної організації (підприємства) – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку принципів і методів управління персоналом, концепцій та стратегій кадрової політики [14]. Система управління персоналом – формування цілей, функцій, організаційної структури підприємства [11], взаємозв'язки горизонтальних та вертикальних функціональних керівників та

фахівців в процесі вироблення, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень [26]. Технологія управління персоналом – організація найму, відбору, прийому персоналу, його оцінки, профорієнтації та адаптації, навчання, управління кар'єрою, мотивація і організація праці, управління конфліктами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу [12].

Оснoву концепції управління персоналом в організації становить роль знання, вміння їх отримувати, консолідувати, формувати особистості працівника, їх мотиваційні установки та направляти на реалізацію відповідних завдань підприємства [13]. Персонал автотранспортного підприємства володіє певним інтелектуальним капіталом, що і вказує на рівень і форму взаємовідносин між роботодавцем і працівником [23]. Інтелектуальний капітал значною мірою вирішує проблеми підвищення ефективності та конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту. У сучасних ринкових умовах господарювання стратегічний потенціал автотранспортного підприємства визначається не лише матеріально-технічним забезпеченням, включаючи рухомий склад автомобільного транспорту, а все більшою мірою інтелектуальним капіталом.

Інтелектуальний потенціал автотранспортного підприємства – це можливості, надані людськими ресурсами, які в процесі виробничих відносин трансформуються в інтелектуальний капітал, що дозволяє автотранспортному підприємству в ході виробничо-господарської діяльності досягати надання споживачеві конкурентоспроможних автотранспортних послуг [26]. Інтелектуальний капітал трактується як сукупність знань, досвіду, інформації, організаційних можливостей, якості роботи персоналу, каналів інформації, навичок просування автотранспортних послуг, технологій, якості надаваних автотранспортних послуг [4]. Інтелектуальний капітал можна поділити на три: кадровий, організаційний і споживчий (рис. 1.1). Кадровий – це основна складова інтелектуального капіталу автотранспортного підприємства, яка має безпосереднє відношення до знань, навичок, професійних здібностей,

творчості та культури при збуті автотранспортних послуг [7]. Організаційна складова являє собою частина інтелектуального капіталу, що знаходиться в розпорядженні автотранспортного підприємства: технології організації перевізного процесу, системи управління, організаційна структура, рухомий склад тощо. Організаційна складова визначає, наскільки ефективно використовується кадровий потенціал, перетворюючись із знань і навичок окремих працівників автотранспортного підприємства в конкурентоспроможну послугу автомобільного транспорту [17].



Рис. 1.1. Структура інтелектуального капіталу автотранспортного підприємства

Джерело: сформовано на основі [31].

Споживча складова складається з зв'язків і стійких відносин зі споживачами автотранспортних послуг. Мета формування споживчої складової – забезпечити попит і пропозиції на автотранспортні послуги. Ефективність споживчої складової призводить до придбання позитивного іміджу автотранспортного підприємства і надаваних автотранспортних послуг, а також до встановлення міцних взаємовигідних відносин зі споживачами послуг, що забезпечує найважливіші передумови стабільності отримання прибутку. Всі складові інтелектуального капіталу повинні підтримувати один одного, створюючи синергетичний ефект [16].

Слід зазначити, що специфіка автотранспортної діяльності, різновид наданих автотранспортних послуг знаходить своє відображення в системі

маркетингу. Адже процес виробництва і споживання автотранспортних послуг одночасний, послуги пов'язані з пересуванням пасажирів і переміщенням вантажів, транспортно-експедиційним забезпеченням. Тому основними факторами успіху є якість послуг, що надаються, навички, знання персоналу. Тут проглядається мотивація персоналу, так як задоволення їх потреб сприятиме якості послуг, що надаються автомобільним транспортом [22–24]. Позначимо в автотранспортних послугах фактори: персонал, процес, матеріальний доказ обслуговування. Автотранспортні послуги представимо у вигляді схеми (рис. 1.2).

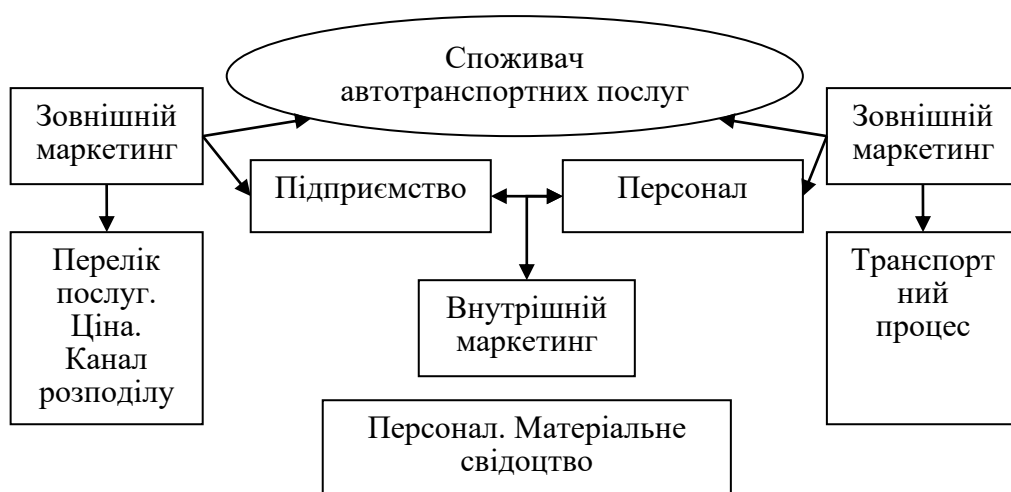


Рис. 1.2. Схема послуг автомобільного транспорту

Джерело: сформовано на основі [31].

Персонал-головна ланка в наданні автотранспортних послуг і, як було зазначено в структурі інтелектуального капіталу автотранспортного підприємства, повинен володіти знаннями, навичками, умінням надавати споживачеві якісні автотранспортні послуги. Керівнику підприємства необхідно вміти визначати ці якості персоналу і створювати умови для підвищення кваліфікації персоналу, навчання, атестації тощо [21]. Автотранспортні послуги включають такі елементи: а) вивчення та прогнозування ринку автотранспортних послуг; б) сегментацію ринку автотранспортних послуг; в) формування цінової політики; г) розробку ефективної системи просування автотранспортних послуг; д) аналіз споживачів автотранспортних послуг і конкурентів; е) розробку і реалізацію

плану маркетингу автотранспортних послуг. Внутрішній маркетинг забезпечує високу якість наданих автотранспортних послуг. Він націлений на створення мотивації та організації умов праці персоналу, в тому числі: ж) оплату праці та систему преміювання; з) підвищення кваліфікації; і) атестацію робочих місць; й) кар'єрне зростання. Одним із складових елементів внутрішнього маркетингу автотранспортних послуг є матеріальне свідцтво, яке включає стан рухомого складу, його зовнішній вигляд і атрибутику, стан і внутрішнє оформлення лінійних споруд, включаючи вивокзали, автостанції, термінали, які впливають на конкурентні переваги.

Інтерактивний маркетинг здійснює процес надання автотранспортних послуг, забезпечує взаємодію персоналу і споживача послуг, створює і підтримує стандарти при наданні автотранспортних послуг, включаючи якість послуг і поведінку персоналу. Для успішного інтерактивного маркетингу необхідно розвивати стратегію внутрішнього маркетингу, орієнтовану на мотивацію персоналу надавати послуги, які за змістом, параметрами, якістю повинні бути значущими для споживача [3].

У процесі оцінки рівня якості автотранспортного підприємства слід припустити, що рівень кадрового потенціалу значною мірою залежить від якості послуг автомобільного транспорту, що надаються. При цьому якість персоналу автотранспортного підприємства на основі експертного опитування оцінюється за такими параметрами: класність, стаж роботи, рівень професійної підготовки, ставлення до роботи тощо [12]. Між якістю автотранспортних послуг і рівнем кадрового потенціалу автотранспортного підприємства може бути виявлена залежність, за якої підвищення якості кадрового потенціалу автотранспортного підприємства веде до підвищення якості автотранспортних послуг і прибутку підприємства. Для того щоб визначити кадрову політику, спрямовану на підвищення якості та конкурентоспроможності наданих автотранспортних послуг, необхідно з'ясувати існуючі тенденції в сфері управління персоналом автотранспортного підприємства.

Автотранспортне підприємство, будучи цілісною виробничо-господарською системою, може бути представлено як сукупність складових її елементів: управління автотранспортною діяльністю [18]. Управління діяльністю складається з планування автотранспортної діяльності, постановки завдань з надання автотранспортних послуг населенню і галузям економіки, створення системи вимірювання та обліку транспортної роботи, контролю виконання завдань [16]. Управління персоналом включає реалізацію кадрової політики, забезпечення співпраці між усіма членами автотранспортного підприємства, його трудового колективу, інформування, навчання, мотивацію працівників та інші важливі завдання роботи керівника підприємства [31]. Склад персоналу автотранспортного підприємства змінюється під дією як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Виникає необхідність в постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників.

Орієнтація на управління персоналом змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на автотранспортному підприємстві. Так, розвиток персоналу є мало не найважливішою функцією управління персоналом у зв'язку із збільшеною роллю людського фактора в діяльності автомобільного транспорту [9]. Практика демонструє, що в управлінні персоналом автотранспортного підприємства є два підходи: технократичний і гуманістичний [5, с. 20–21]. Технократичний підхід, заснований на філософії позитивізму (один з основоположників – Ф.Тейлор [32]), був перенесений в практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку зі збільшеною потребою забезпечення ефективності діяльності велико масштабних виробничих систем [11], орієнтованих на випуск серійної масової продукції і надання стандартних видів послуг [4]. Працівник як складова людино-машинної системи («гвинтик» [3]), на думку розробників концепції, має забезпечувати раціоналізацію соціально-виробничих зв'язків [2], оптимізувати функціонування за використання визначеного переліку технологій, використовувати більш ефективні механізми контролю і

винагороди [21]. Метою такої раціоналізації стало підвищення рівня експлуатації елементів управлінської та керівної системи (в тому числі їх «людського матеріалу»), [12].

За технократичного підходу на автотранспорті управлінські рішення підпорядковані інтересам виробництва (випуск автомобілів на лінію, виконання плану перевезень тощо [3]): чисельність і склад персоналу визначаються виходячи з наявності та спеціалізації рухомого складу, технологічного процесу при наданні автотранспортних послуг тощо. Таким чином, управління персоналом зводиться до підбору кадрів з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками і їх розстановці виходячи із завдань автотранспортного підприємства, організації перевізного процесу і виробництва з технічного обслуговування і ремонту рухомого складу [9].

Гуманістичний підхід до управління персоналом має на меті створення таких умов праці і такого їх змісту, які дозволили б знизити ступінь відчуження персоналу від його трудової діяльності та від інших працівників транспортного підприємства [13]. Розвиток управління персоналом йшов шляхом подолання технократичного підходу до працівника, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів зростання продуктивності праці та ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості. Гуманізація трудових відносин, залучення працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності [14], використання бажаних ефектів групової самоорганізації – це вадливий принцип людських відносин як у житті, так і на виробництві [7]. Реалізація гуманістичного підходу надав право працівникові отримати статус партнера у взаєминах з керівниками усіх рівнів, а також власниками суб'єкта господарювання, що змушувало останніх вирішувати соціальні та трудові питання, що виникають [16]. Гарантією цього стилю взаємин могла стати колективістська солідарність трудящих, яка знаходить так само інституційне вираження в діяльності професійних спілок [18].

Ще більш широкого впровадження набули такі моделі управління, які передбачають: а) створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення [2–3]; б) використання мотиваційних програм у процесі розширення повноважень працівників під час прийняття ними управлінських рішень [17]; в) формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал; г) адаптивне та гнучке використання людського потенціалу та «людських ресурсів» з метою підвищення ними творчої та організаторської активності, формування гуманізованої організаційної культури. На зміну широко поширеній практиці роботи з кадрами, орієнтованої на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості на перше місце починає виходити бажання забезпечення мотивації працівника [18], відхід від жорстких організаційних структур до м'яких моделей поведінки та управління [19]. Таким чином, нова ідеологія управління персоналом базується на пошуку інтересу, вмотивованості працівника, забезпечення його прагнення по пошуку механізмів удосконалення діючої моделі поведінки [20]. Ставлення працівника до праці формується під впливом прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження і самореалізації, змісту праці. Велике значення мають гарантія зайнятості, умови праці, рівень оплати, характер міжособистісних відносин в колективі працівників тощо [11]. Тому принципово нові підходи до управління персоналом пов'язані з якістю трудового життя: належною справедливою винагородою за працю; безпечними і здоровими умовами праці; безпосередньою можливістю для працівника використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні; можливістю професійного зростання і впевненістю в майбутньому; позитивні взаємовідносинами в трудовому колективі, правовою захищеністю працівника на підприємстві; гідним місцем роботи в житті людини; суспільною корисністю роботи.

Розглядаючи роботу з позицій перерахованих складових властивостей, рис та якості, працівник оцінює власні можливості розкрити свій потенціал

[22] як всю сукупність наявних у нього знань, досвіду, інтелектуальних, творчих та організаторських здібностей [11]. За позитивного результату отриманої оцінки у працюючого формується мотиваційний настрій, який спонукає до високопродуктивної праці і стабільної роботи на автотранспортному підприємстві. Нові підходи до управління персоналом орієнтуються не лише на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розстановці кадрів [11], а й на формування мотивації працівників, заснованій на довготривалих виробничо-господарських відносинах, на плануванні підвищення якості трудового життя працівника і колективу в цілому [7] як одного з головних завдань підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва та конкурентоспроможності наданих автотранспортних послуг. Істотно змінилося зміст праці в нових ринкових умовах вимагає більш якісних професійних знань, умінь і навичок [21]. Стратегічними завданнями управління формуванням кадрового потенціалу автотранспортних підприємств, що відповідає сучасним вимогам і забезпеченню якості, є: а) розширення і активізація підготовки нового покоління фахівців автомобільного транспорту, водіїв, ремонтних робітників, здатних управляти якістю і конкурентоспроможністю послуг автомобільного транспорту в ринкових умовах; в) навчання і створення системи безперервної освіти і консультування з питань підвищення якості автотранспортних послуг, в межах якої пріоритет надано системі перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів як найбільш гнучкої, оперативної, здатної диференційовано і в короткий термін здійснювати програмно-цільове навчання різних категорій фахівців, керівників, кадрів масових професій автомобільного транспорту [8].

Орієнтуючись на підготовку фахівців автомобільного транспорту з необхідним рівнем відповідних знань, необхідно враховувати тенденції подальших змін в ньому, а також вітчизняний і світовий досвід розвитку цієї сфери діяльності. Існуючі умови для розвитку ринкової економіки, наявність в системі автомобільного транспорту сформованої інфраструктури, розвиток видів автотранспортних послуг та інформаційно-консультаційних

маркетингових служб, а також різних комерційних автотранспортних структур, викликають потребу в підготовці фахівців різного профілю, створенні безперервної освіти і підвищення кваліфікації [2–3]. Іншим стратегічним завданням підвищення рівня кадрового потенціалу у сфері якості автотранспортних послуг є розвиток системи перепідготовки та підвищення кваліфікації на базі профільних навчальних закладів. Основна мета перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців і керівників автотранспортних підприємств полягає в підвищенні їх компетентності управління технологічним процесом автотранспортних послуг (Додаток А). Стосовно до теперішнього часу було б доцільно для реалізації принципу безперервності освіти з управління рівнем кадрового потенціалу з урахуванням організаційних підходів розробити відповідну цільову програму на рівні країни або регіону.

Висновки до розділу 1

В результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом автотранспортного підприємства – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, підрозділів системи управління персоналом як сукупності систематизованих та обґрунтованих концепцій, стратегій кадрової політики, методів та принципів управління персоналом. Економічна ефективність діяльності і розвиток автотранспортного підприємства багато в чому залежить від концепції управління персоналом, яка включає розробку методології управління, формування системи управління персоналом; розробку технології управління персоналом.

2. Кадрова складова інтелектуального капіталу автотранспортного підприємства є головною складовою і має безпосереднє відношення до знань, навичок, професійних здібностей, творчості та культури, забезпечуючи збут якісних і конкурентоспроможних автотранспортних послуг. Гуманістичний підхід до управління персоналом – основа ефективної діяльності

підприємства з надання автотранспортних послуг, вміння визначати якість персоналу, створювати умови для підвищення його кваліфікації, навчання та атестації з метою надання послуг на високому рівні.

3. Персонал автотранспортного підприємства можна віднести до основної складової інтелектуала його капіталу і головної ланки в маркетингу автотранспортних послуг. Персонал забезпечує економічну ефективність підприємства з надання автотранспортних послуг за рахунок знань, навичок, професійних здібностей, творчості та культури.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «БОРТНИК О. І.»

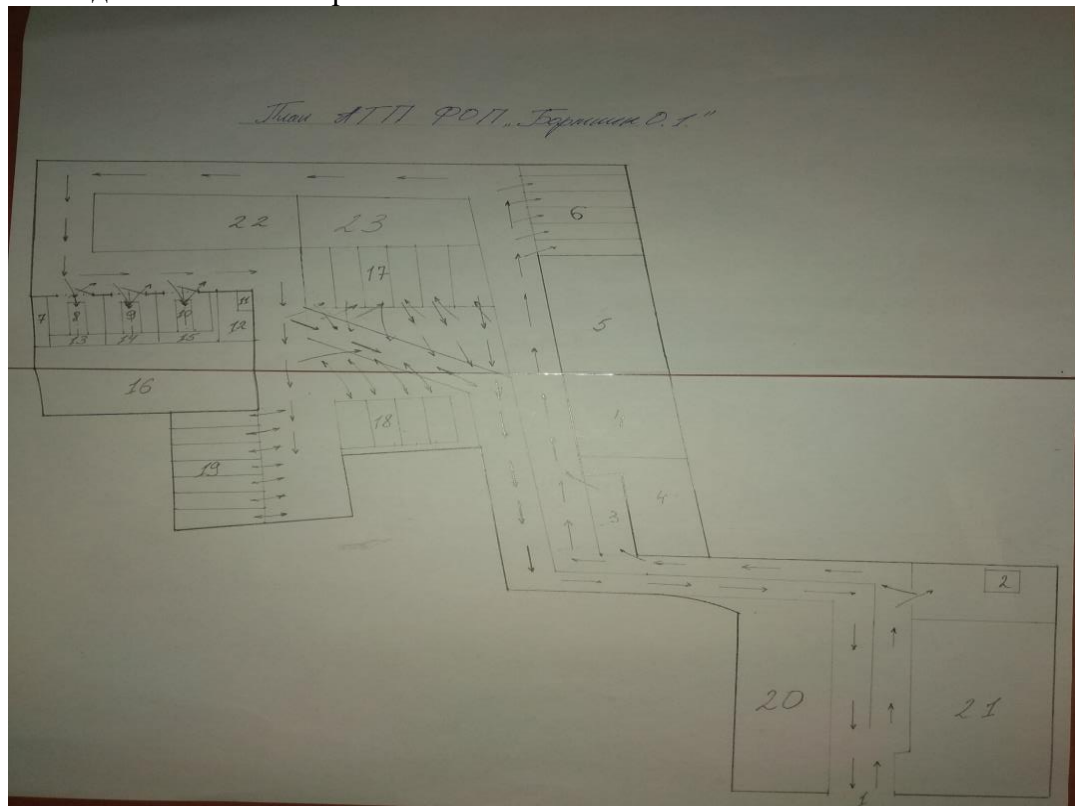
Після закриття Баранівського фарфорового заводу в 2009 році, залишилось багато невикористаної території, тому багато підприємців зацікавились цією ділянкою. Бортник Олексій Іванович мав великі масиви техніки, та обладнання по деревообробці, тому був зацікавлений в даній земельній ділянці. Для працездатного стану підприємства потрібно велику територію (рис. 2.1) для простою транспорту, розвантажування, завантажування та зберігання товарів, проведення технічного обслуговування вантажних автомобілів. Підприємство займається транспортними перевезеннями та виготовлянням дерев'яних піддонів. Виробництво налічує 13 вантажних автомобілів, 15 напівпричепів, станцію технічного обслуговування, 2 одиниці навантажувальної техніки, станки для обробки сировини. Генеральний план підприємства зображено на (рис. 2.2).

Важливу роль у сучасному світі відіграють вантажні перевезення. Основний тип автотранспортного підприємства – комплексні АТП, проводить перевезення вантажів і прості транспортно-експедиційні операції, зберігання, технічне обслуговування і поточний ремонт рухомого складу, забезпечує необхідними матеріалами і запасними частинами. Щоб ефективно проводити транспортування автомобілями, потрібно підтримувати техніку в справному технічному стані. На підприємстві здійснюється ремонт вантажівок в боксі, план якого зображено на (рис. 2.3). Обслуговування проводять автомобілям, які є власністю АТП та приватних. Щоденне технічне обслуговування включає прибирально-мийні роботи, а також і загальний контроль за станом автомобіля, направлений на забезпечення безпеки руху і підтримки належного зовнішнього вигляду. Впродовж щоденного технічного обслуговування проводять контрольні огляди, заправку паливом, охолоджувальною рідиною, мастилом.



Рис. 2.1. Територія підприємства ФОП ``Бортник О.І.``

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».



1- в'їзд та виїзд з території; 2- естакада для легкових автомобілів; 3- автомийка; 4 та 5 – виробничий корпус (станки для деревообробки); 6,17,18,19 – місце паркування вантажних автомобілів; 7-16 – виробничий корпус АПТ; 7- кімната запасних частин; 8,9,10 – бокси обслуговування та ремонту автомобілів, 11- кімната електрики, акумуляторна дільниця; 12- кімната відпочинку та роздягальня; 13- склад використаних деталей, 14- агрегатний цех, 15- склад матеріалів для зварювальних робіт; 16- адміністративна зона; 20,21,23 – зона озеленення, 22- побудова, яка не використовується

Рис. 2.2. Генеральний план автотранспортного підприємства.

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».



а)

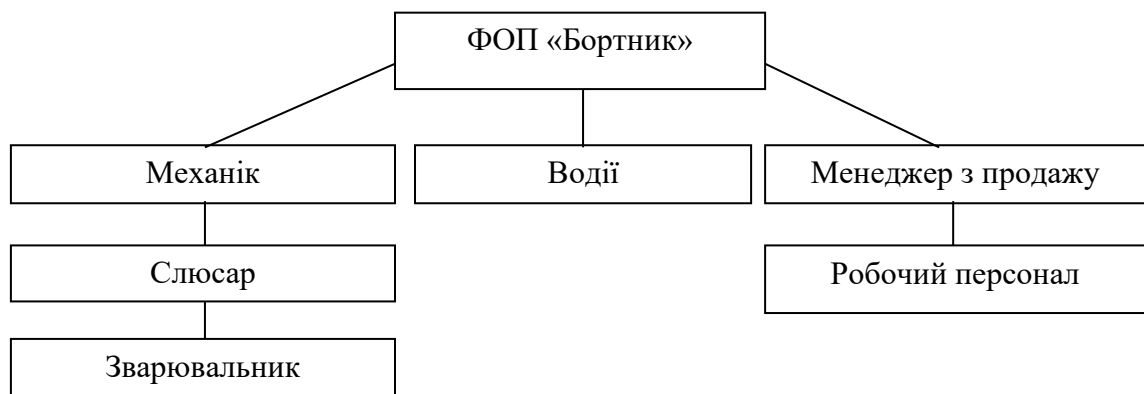


б)

**Рис. 2.3. Бокс по обслуговуванню вантажних автомобілів (а),
адміністративна частина, та зона відпочинку (б)**

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».

Підтримують техніку в працездатному стані механік, електрик та зварювальник. На підприємстві працюють кваліфіковані працівники, які займаються ремонтом, обслуговуванням автомобілів, проведенням вантажних перевезень та обробкою деревини (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Бокс по обслуговуванню вантажних автомобілів (а),
адміністративна частина, та зона відпочинку (б)**

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».

Підприємство отримує замовлення від Поніківської картонно-паперової фабрики, де проводять облікові завдання бухгалтерія, та знаходять замовлення, вигідні маршрути логісти. Необхідними умовами нормального перебігу виробничих процесів на підприємстві є: постійне підтримування в

робочому стані машин та устаткування. Відомості про автопарк ФОП «Бортник» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Автопарк ФОП «Бортник О. І.» у 2019–2021 рр.

Марка автотранспортного засобу	Модель автотранспортного засобу	Тип пального
RENAULT	MAGNUM 3 (рис 6.1)	дизель
MAN	F2000	дизель
SCANIA	114 M	дизель
RENAULT	MAGMUM 3 (рис 6.2)	дизель
SCANIA	113M 380 (рис 6.3)	дизель
RENAULT	PREMIUM 380 (рис 6.4)	дизель
DAF	95 XF (рис 6.5)	дизель
DAF	95 XF (рис 6.6)	дизель
MERCEDES-BENZ	ACTROS (рис 6.7)	дизель
SCANIA	113M 380 (рис 6.8)	дизель
DAF	XF EVRO 4 (рис 6.9)	дизель
НАВАНТАЖУВАЧ	ЛЬВІВСЬКИЙ (рис 6.10)	дизель
НАВАНТАЖУВАЧ	БАЛКАНКАР (рис 6.11)	дизель
SCHMITZ	SAF	напівпричіп
SCHWARZMULLER	SPA(рис 6.2	напівпричіп
KOGEL	S 24	напівпричіп
SCHWARZMULLER	J-SERIE	напівпричіп
SCHWARZMULLER	J-SERIE	напівпричіп
SCHWARZMULLER	SPA-3E	напівпричіп
KOGEL	AWE 18	напівпричіп
SCHMITZ	SCS SCS24L	напівпричіп
SCHMITZ	S 01	напівпричіп

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».

В технічне обслуговування входять прибирально-миючі, контрольно-діагностичні, кріпильні, змащувальні, заправні, регулювальні, та інші роботи, що виконуються, як правило, без розбирання та зняття з автомобіля окремих вузлів. Технічне обслуговування по періодичності, і об'єму, трудоемності виконуваних робіт поділяється на всі види ТО та сезонне обслуговування. Для підвищення продуктивності праці при ТО і ремонті автомобілів при одночасному використанні обладнання й споруд. Серед них на даному підприємстві: оглядові ями, які забезпечують доступ до автомобіля знизу. В нішах ям установлені низьковольтні світильники, перекидачі, які призначені для обслуговування машини знизу, інструменти для здійснення ремонту, запасні частини. Також ФОП «Бортник» наявні бокси для стоянки або ремонту автомобі-

лів, кімната, де знаходиться весь спец інструмент для обслуговування та ремонту автомобілів. Роботи щодо ТО виконують після закінчення роботи автомобіля та перед виїздом його на лінію. Індивідуальний метод ремонту застосовується дуже рідко. На підприємстві повністю автоматизовано всі види діяльності за допомогою комп'ютерної та офісної техніки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Комп'ютерна та офісна техніка ФОП «Бортник О. І.» у 2019–2021 рр.

№ п/п	Місце встановлення	Mother-board	CPU	Memory	HDD	Monitor	Printer	OS
1.	Керівник	Asus P4C800 Delux	Pentium 4 2800 Mhz socket478	1024 Mb PC3200	Samsung 80Gb, 80Gb, ATA100	LG Flatron T710BH	HP LJ1200	Win2007 Server
2.	Механік	Asus P4C800 Delux	Pentium 4 2800 Mhz socket478	1024 Mb PC3200	Samsung 80Gb, 80Gb, ATA100	LG Flatron T710BH	XeroxPhaser-3130	Win2007 Server
3.	Бухгалтер	Canyon 845GV	Celeron 2400 Mhz socket478	256 Mb PC2100	60 Gb	LG Flatron T710BH	-	Win2007 Server

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.».

Найбільш розповсюдженими роботами при поточному ремонті є: заміна поршневих кілець, вкладишів підшипників колінчатого валу, втулки підшипників коліс, ресор та ресорних пальців, шарових пальців рульового приводу, притирання клапанів, пайка радіатора, правка і заварювання крил, фарбування пошкоджених місць кузова та інші роботи. Також при поточному ремонті здійснюють заміну гайок, болтів, шпильок, шайб, прокладок. Проводять слюсарно-механічні роботи, наприклад притирання, свердління та ін. Існує два методи ремонту автомобілів – індивідуальний і агрегатний. При індивідуальному методі автомобіль оглядається, з нього знімати можу пізніше пошкоджені агрегати, відновлюють їх і після ремонту встановлюють на той же автомобіль. Автомобіль простоює на протязі всього часу ремонту його агрегатів. Всі види оцінюють до початку робіт мають бути опанованими відповідальними особами. Розподіл функцій підрозділів ФОП «Бортник» наведено в Додатку А. Організаційна структура управління передбачає

просту лінійну модель поведінки учасників. В той же час світові процеси глобалізації, кризові явища в Україні та світі окреслили спектр векторів на зниження впливу негативного антропогенного навантаження та посилення співробітництва та партнерства як у галузевому, так і національному розрізі. Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на міжнародну транспортну діяльність ФОП «Бортник» із застосуванням PEST-аналізу дозволяє відмітити політичну нестабільність, недосконалість вітчизняного податкового законодавство. До позитивних чинників функціонування ФОП «Бортник» можна віднести ріст курсу долара, формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень. Наразі економіка України виявилася надто вразливою до проявів світової кризи, вона зазнає глибоких структурних деформацій, а транспортний комплекс – зазнав відчутного браку фінансування, яке й до цього були недостатнім. Наразі господарські операції по ряду позицій зменшилися до рівня, що не забезпечує навіть простого відтворення основних виробничих фондів. У складних економічних, політичних та соціальних умовах доводиться формувати якісно нову концепцію управління.

Аналіз конкурентного середовища ФОП «Бортник» за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М.Портера дозволяє оцінити наступне. Наявність достатньо великої кількості перевізників на вітчизняному ринку послуг та на міжнародній арені загострює конкуренцію як між вітчизняними гравцями, так і з зарубіжним колегами. В той же час Конкурентний вплив з боку постачальників незначний, оскільки ФОП «Бортник» надає власні послуги.. Щодо послуг замінників, то їх немає. У конкурентів ФОП «Бортник», які мають намір вийти на один з ним ринок, є переваги у вигляді наявності вже функціонуючих потужностей, ефекту навчання. У 2015 р. і сумарний обсяг чистого доходу ФОП «Бортник» склав 109,5 млн грн. В 2016 р. приріст склав 24,59 % порівняно з 2017 р. Сумарний обсяг чистого доходу ФОП «Бортник» збільшується на 7,66 %, також зростає частка суб'єкта підприємництва на ринку.

Однією з переваг ФОП «Бортник» є ефективна система управління витратами, що у 2016 р. дозволила отримати 19,45 млн грн. прибутку. За одночасного зменшення ФОП «Бортник», які мають намір вийти на ринок оскільки у діючих підприємств є переваги у вигляді наявності вже функціонуючих потужностей, ефекту навчання. У 2015 р. і сумарний обсяг чистого доходу ФОП «Бортник» склав 109,5 млн грн. В 2016 р. приріст склав 24,59 % порівняно з 2017 р. Сумарний обсяг чистого доходу ФОП «Бортник» збільшується на 7,66 % . Від початку 2021 р. ФОП «Бортник» не отримує прибутку, адже не має фінансових ресурсів для інвестування їх у цінні папери. Це свідчить про участь у статутному фонді інших підприємств [28]. В 2020 році сума фінансових витрат становила 4972 тис. грн. Підвищення показника в 2016 році становить 83,7 % в порівнянні з роком раніше. У другій половині досліджуваного періоду спостерігається перелом тенденції і сума фінансових витрат знизився на 13,0 %. І якщо у 2015 р. фінансовий результат до оподаткування становив 500 тис. грн., то до кінця року його низьке значення показника продемонструвало необхідність шукати шляхи підвищення доходів суб'єкта підприємництва та зниження витрат [24]. На кінець періоду обсяг доходів ФОП «Бортник» становить 159 млн грн. – на кожну гривню виробничих фондів ФОП «БОРТНИК» отримало 0,01 грн чистого прибутку. у 2017 р. значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 0,8 %, рентабельність продажів – 8,3%,

. ФОП «Бортник» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2019 р., який склав 221 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2020 р., За 2021 р. сума чистого фінансового результату від діяльності ФОП «Бортник» склала 177 тис.грн. Ефект міжнародних перевезень автомобільним транспортом ФОП «Бортник» протягом 2015-2017 рр. зростає. Так, в 2019 р. – 40801,9 тис.грн., в 2020 р. – 41343,9 тис.грн., в 2021 р. – 65404,5 тис.грн. Ефект експорту ФОП «Бортник» у 2019–2021 рр. зростає та становить у 2021 р. 42,6 млн грн, що на 9,3 млн грн. більше рівня 2020 р. Ефект імпорту транспортних послуг також протягом досліджуваного періоду

зростає. Так, в 2020 р. він становив 8189,1 тис грн., а в 2021 р. Система управління персоналом ФОП «ФОП Бортник» являє собою злагоджену схему взаємодії персоналу та керівництва. Структура управління ФОП «Бортник» зображена на рис. 2.1.

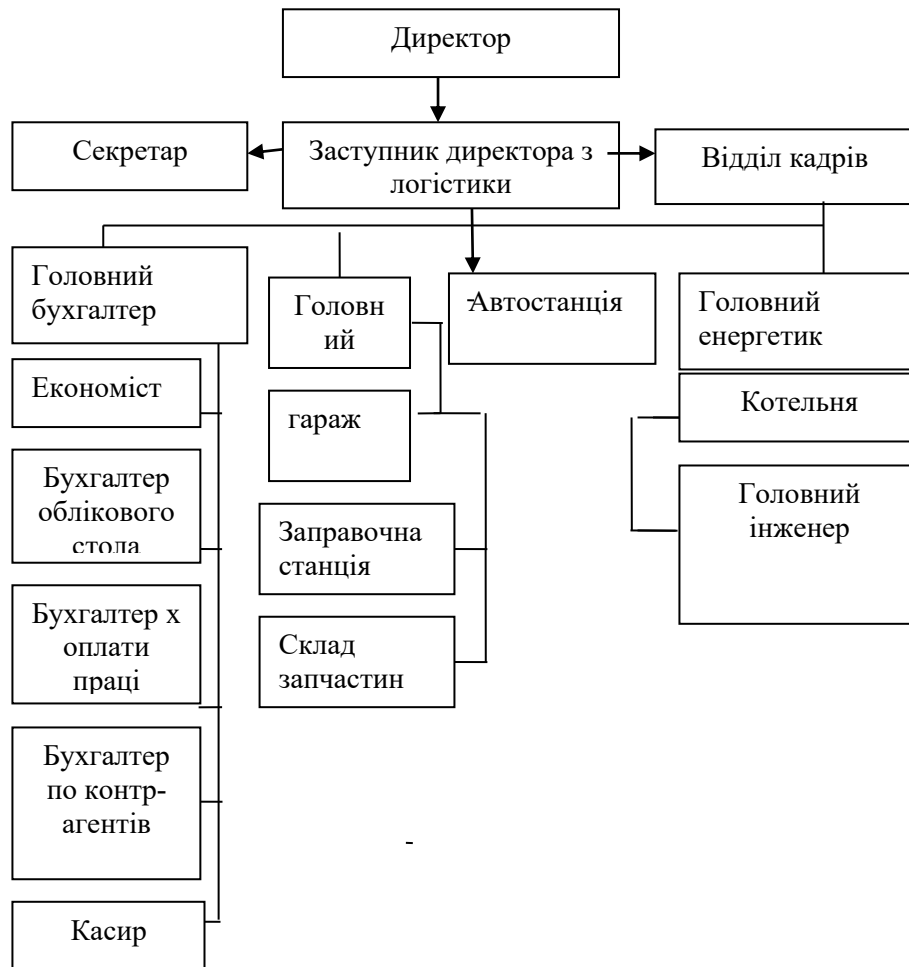


Рис. 2.1. Структура управління ФОП «Бортник»

Джерело: власні дослідження.

В межах ФОП «Бортник» фактором, який стримує розвиток кадрової діяльності, виступає ряд економічних і соціально-психологічних стереотипів свідомості керівника та працівників: практично відсутнє кадрове діловодство, професійні кадрові працівники та який-небудь формальний механізм роботи з кадрами. В цілому, відсутні управлінські традиції кадрової сфери, прогресивні технології та методами роботи з персоналом, професійні працівники, які відповідають вимогам сучасної науки і практики в області кадрово-

го менеджменту є характерними рисами автотранспортних підприємств в сфері кадрової політики. З метою отримання більш повної і детальної інформації з даного питання було проведено анкетне опитування персоналу ФОП «Бортник» та двох аналогічних підприємницьких структур, в якому взяло участь понад 60 респондентів. Обробка та аналіз результатів опитування дозволили зробити висновок про невисокий потенціал персоналу автомобільного транспорту в порівнянні з персоналом інших галузей економіки.

Середній вік працівників підприємницьких структур з надання автотранспортних послуг становить 35–40 років. Менеджери і працівники в основному мають середньо-спеціальну освіту (62% опитаних); визначилася тенденція збільшення частки молодих (25–30) років, менеджерів та працівників фахівців, які мають вищу управлінську або економічну освіту (25–30%). Основними рисами самооцінки стало наступне твердження: працівники не володіють сучасним економічним мисленням, належним рівнем професійної освіти і загальної культури. Окремою характеристикою, виявленою в ході аналізу, став рівень соціальної напруженості і конфліктності (33% опитаних), що є відносно невисоким для умов сучасної автотранспортної діяльності.

Поганий стан автомобільних доріг, високий рівень злочинності на дорогах, невисока оплата праці або затримки виплати заробітної плати, напружений графік роботи, порушення режиму праці і відпочинку (67% опитаних) дають підставу для прогнозу зростання рівня соціальної напруженості і конфліктності. Підтвердженням такого припущення виступають виявлені в результаті анкетного опитування негативні фактори, які знижують рівень мотивації і впливають на якість роботи персоналу. Тому оптимізація та підвищення ефективності управління персоналом лежить у площині зниження напруженості і підвищення рівня мотивації персоналу, зокрема за окремими категоріями працівників, де проблеми представлені особливо гостро.

Висновки до розділу 2

1. ФОП «Бортник» – один суб'єктів підприємництва в Україні, який має у своєму розпорядженні 120 одиниць техніки. ФОП «Бортник» надає митні послуги приймання, зберігання, митної обробки вантажів на термінал – комплексі з їх доставки кінцевому одержувачу, як під митним контролем так і після проходження митного кордону. ФОП «Бортник» поряд з територією маж території має підрозділ митного оформлення. ФОП «Бортник» пропонує клієнтам широкий спектр послуг технічного обслуговування, ремонту та діагностики вантажних автомобілів. Суб'єкт підприємництва здійснює власну господарську діяльність на основі договорів.

2. У процесі дослідження проблема формування кадрової політики в системі управління автотранспортного підприємства піддана глибокому і всебічному аналізу. Відповідно до мети та завдань роботи визначено теоретичну базу формування управління персоналом; уточнено його місце у структурі функцій кадрового менеджменту; виділено фактори формування кадрової політики та визначено механізм її реалізації; уточнено специфіку кадрової політики на автомобільному транспорті.

3. На підставі експертних опитувань проведено аналіз стану ефективності управління персоналом на підприємствах автотранспорту. Структуризація проблеми методом побудови дерева цілей дозволила визначити пріоритетні напрямки розвитку кадрової політики, які володіють найбільшим ступенем актуальності для АТП. У процесі дослідження досягнута поставлена мета: визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями кадрової політики АТП у сучасних умовах.

4. Менеджерів середньої ланки відрізняє більш високий рівень адаптивності до сучасних технологій і методів кадрової діяльності і більш високий ступінь усвідомлення тісного взаємозв'язку результативності діяльності підприємства з рівнем вирішення кадрових проблем.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА АВТОТРАНСПОРТНОЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

Головним елементом в процесі праці є робоча сила, тобто сукупність фізичних і духовних здібностей людини працювати. У зв'язку з цим можна сказати, що робоча сила є головним фактором виробництва (рис. 3.1). Для здійснення виробничої діяльності ФОП «Бортник» мають місце наступні категорії працівників: робітники (ремонтні робітники, водії, допоміжні робітники) та управлінський апарат.



Рис. 3.1. Управління персоналом як системою

Джерело: сформовано на основі [22].

Переважаючою категорією працівників є робітники, в тому числі і водії. До даної категорії відносять працівників, які безпосередньо беруть участь у наданні автотранспортних послуг і забезпечують виробничий процес. Провідною професією робітників на підприємстві є професія водія. У зв'язку з цим керівництво підприємства повинно правильно організовувати

працю саме цієї категорії робітників, так як від їх роботи залежить виконання планів з перевезення вантажів. Динаміка чисельності працівників на досліджуваному суб'єкті підприємництва представлена у додатку Б. Як можна бачити 2019–2021 рр. аналіз чисельності персоналу за категоріями зайнятих виявив щорічне зростання чисельності працюючих за рахунок збільшення кількості робітників зі спеціальною освітою. Частка службовців (керівників, фахівців і власне службовців) з кожним роком зменшується з 15% в 2019 р. до 14% у 2021 р. Середній вік працівників підприємства становить 32,8 року, у тому числі чоловіки – 32,3 року; жінки – 33,2 року. Молоді працівники (до 30 років) становлять 55,8%. Ці показники свідчать про ефективне використання праці молоді, які в силу своїх фізичних особливостей здатні швидше адаптуватися до нових технологічних змін і удосконалень в цеху і на робочому місці. У 2019–2021 рр. відбувається інтенсивний процес, як звільнення, так і прийняття працівників. Це пов'язано з тим, що колектив був не усталений, робітники постійно змінювалися. Основною причиною вибуття працівників є догляд за власним бажанням, у зв'язку з переходом на інше підприємство. Також є і звільнення через порушення трудової дисципліни, вступ до лав ЗСУ, виїзд за кордон. Структура трудових ресурсів ФОП «Бортник» за рівнем освіти свідчить про переважання на ньому осіб із середньою, середньо-спеціальною та середньо-технічною освітою (додаток Б.2). Значна частка персоналу із середньою освітою, що досягає 76%, характерна для робочих спеціальностей. Очевидно, що для подальшого розвитку виробництва необхідна система безперервної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Основним органом з управління персоналом є фахівець, який виконує функції відділу кадрів. На нього покладено функції з прийому та звільнення кадрів, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розглянемо форми і методи підбору, відбору та найму персоналу ФОП «Бортник». Підбір персоналу здійснюється переважно за допомогою роботи з фахівцями кадрових агентств з метою пошуку працівників не-

обхідної кваліфікації. При прийомі на роботу проводиться співбесіда з розглядом необхідних до надання документів: резюме, трудова книжка, диплом або інший документ про отримання професійної освіти, посвідчення про проходження курсів підвищення кваліфікації та інших документів відповідно до посади. В організації існує набір вимог, які пред'являють до працівника відповідно до цієї посади. Особистісна специфікація містить інформацію, необхідну для прийому на роботу і відбору потрібних співробітників, проведення співбесіди (Додаток Б.3).

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Особистим трудовим внеском визначаються індивідуальні заробітки працівників. Також вони залежать від якості результатів праці та, як правило, не обмежуються результатами виробничо-господарської діяльності суб'єкта підприємництва та його максимальним розміром [23]. В якості бази використовується тарифна система оплати праці [11]. Заробітна плата працівників складається з посадового окладу [7], премії, регулярно виплачуваних доплат у іншому вигляді [25]. При оплаті праці робітників застосовується: - погодинна оплата [9], згідно з окладами, затвердженими в штатному розкладі, розмір яких залежить від складності виконуваної роботи і тарифних розрядів [39]; відрядна оплата праці за фактично виконану роботу [16]. До посадових окладів працівників комбінату встановлено наступні доплати: доплата за шкідливі та важкі умови праці [17]; доплата за суміщення професій (посад); доплата за роботу у вечірні та нічні години; доплата за керівництво; доплата за понаднормову роботу; доплата за вихідні та святкові дні. Конкретні розміри доплат встановлюються адміністрацією. Вони можуть залежати від умов виробництва, від того наскільки виконувані роботи важкі, виконуються у несприятливих умовах, потребують додаткового часу, особливих кваліфікації чи рівня професіоналізму працівника тощо [27]. Щомісячне преміювання працівників має на меті заохочення до своєчасної та якісної роботи, виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості у праці [29]. Регламентація

таких процесів зумовлена своєчасним виконанням заходів з охорони навколишнього середовища. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами [11], суворе дотримання санітарного режиму цехів і територій. Розмір премії становить:

- для робітників – 79% від окладу і відрядного заробітку;
- для ІТП та службовців – 79% посадового окладу;
- для вищої ланки управлінських керівників – до 99% посадового окладу, згідно з укладеними договорами.

Дослідження бажаних форм мотивації ФОП «Бортник» показав, що найбільшу частку за бальною оцінкою має оклад (4,25 балів за п'ятибальною шкалою) і індивідуальна надбавка 3,82), значно меншими за значущістю премії, медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога (табл. 3.1). Преміювання можливе до святкових днів та на дні народження дитини. Водночас, відсутня система оцінювання та атестації кадрів.

Таблиця 3.1

**Рейтингова оцінка впливу чинників матеріального стимулювання
ФОП «Бортник О. І.» у 2019–2021 рр. на вмотивованість персоналу**

Причини роботи	Бальна оцінка (5-максимальне значення, 1 – мінімальне)
% від продажів	3,5
Автомобіль	2,56
Допомога по вагітності та пологах	2,9
Допомога по догляду за дитиною до 1	2,81
Індивідуальна надбавка	3,82
Квартальні	3,28
Кредити	3,53
Матеріальна допомога	3,09
Медичне страхування	3,48
Навчання	3,2
Оклад	4,25
Оплата тимчасової непрацездатності	3,02
Оплачені обіди	3,06
Премії за підсумками роботи відділу, фірми	3,53

Джерело: за даними ФОП «Бортник О. І.» та [29].

Вирішуючи питання оцінки ефективності управління кадрами підприємства, пошуку, підбору та відбору персоналу при обмежених фінансових і часових ресурсів, необхідно пам'ятати, що оцінка ефективності управління персоналом є складним видом прогнозу, оскільки передбачає облік ціннісних орієнтацій підприємства. В результаті процес управління персоналом повинен відповідати на такі питання, як: 1) яким чином скоротити зайвий та залучити потрібний склад працівників за одночасної його оптимізації за складом та структурою, якої кваліфікації працівники, кому будуть потрібні [30]; 2) як краще використовувати персонал відповідно до його здібностями, вміннями і внутрішньої мотивацією [22]; 4) як забезпечити умови для розвитку персоналу [29]; 5) яких витрат потребуватимуть заплановані заходи [32]. Якість набраних працівників у 2019 р. становив 50,8%, у 2020 р. – 58,3%, 2021 р. – 41,7%, 2022 р. – 61,7%, у. 2023 р. (очікувано) – 61,7%.

Таблиця 3.2

Показники якості набору персоналу ФОП «Бортник»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Прогноз	
				2023 р.	2025 р.
Рейтинг якості виконуваної роботи, %	65	75	75	85	85
Відставання робіт протягом року	87,5	100	50	100	100

Джерело: власні дослідження.

На довгострокову перспективу для ФОП «Бортник» пропонуємо стратегію 1) реалізацію і самореалізацію розвитку персоналу; створення системи якості в організації та підвищення конкурентоспроможності послуг компанії. Співробітники повинні зрозуміти, що крім їх службових обов'язків їм так само необхідно вміти культурно і продуктивно вести діалог з потенційним клієнтом, вміти надати консультацію з питань діяльності підприємства. Обслуговування в ФОП «Бортник» підвищить. А) постійне навчання персоналу компанії (заходи щодо визначення потреби персоналу в навчанні, планування навчання в залежності від пропозицій працівників);

розвиток підприємства, тобто його здатності відкриття філій, формування нових послуг тощо.). Таким чином, пропонувані заходи орієнтовані на досягнення організацією своєї мети. Спеціаліста з підготовки кадрів так само разом з іншими працівниками слід послати на курси підвищення кваліфікації, тренінги, а так само бажано йому пройти курси з психології для більш якісного управління персоналом. Кожне із запропонованих заходів має оцінюватися індивідуально і вносити свій вклад в успіх всієї діяльності.

Процес відбору та прийому персоналу оцінюється з точки зору відбору кандидатів придатних на вакантні посади. Аналіз анкетних даних і усна співбесіда допоможе відібрати кандидатів реально передбачають пов'язати своє життя з роботою в автотранспортному підприємстві. Таким чином, піде проблема великої плинності кадрів в компанії. Стадія адаптаційної підготовки персоналу впливає на його ставлення до компанії, на бажання йти вгору по кар'єрних сходах. Оцінити цю стадію можна через великий проміжок часу. Так само слід розрахувати витрати пов'язані з реалізацією програми, внести їх до бюджету витрат компанії. Проаналізувати можливий вплив програми підготовки на співробітників компанії. Існують наступні витрати, пов'язані з реалізацією програми підготовки персоналу ФОП «Бортник»: 1) оплата праці працівника, який буде займати посаду спеціаліста з підготовки та навчання персоналу; 2) оплата послуг компанії, яка проводитиме тренінги серед працівників; 3) оснащення навчальних заходів. Розрахуємо витрати, які необхідні на проведення одного курсу програми підготовки (табл. 3.3). Передбачається встановити заробітну плату фахівця з навчання та підготовки кадрів в розмірі 38400 грн за 24 календарних дня з тривалістю робочого часу 8 годин. Розрахуємо вартість однієї робочої години менеджера з персоналу:

$$\text{ставка за годину} = 38400 / (24 * 8) = 200 \text{ грн / год.}$$

Витрати його робочого часу на підбір кандидатів, що включають усну співбесіду і аналіз анкетних даних, під час обліку кандидатів на роботу буде приходити самостійно за рекламними оголошеннями, складають 20 хвилин

на одного кандидата. Отже, для формування групи з 10–16 осіб потрібно від 3,5 до 5,5 годин. Відсоток відповідних на посаду становитиме 50%, то витрачений час збільшиться вдвічі і становитиме від 7 до 11 годин. Таким чином, оплата менеджеру по персоналу набору і відбору однієї навчальної групи становитиме від 1400 до 2200 грн. Заходи, які планується вводити, тобто тренінги, анкетування тощо, складають в загальному обсязі 40 годин. Оплата фахівця з навчання та підготовки кадрів складе 8000 грн.

Таблиця 3.3

Витрати на оснащення навчального заняття ФОП «Бортник»

Статті витрат	Наявність	Вимагається одиниць	Вартість 1 одиниці, грн	Разом, грн
Навчальна аудиторія	В наявності	—	—	—
Стільці, з підставками для листування	В наявності	—	—	—
Мультимедіа проектор	В наявності	—	—	—
Телевізор	В наявності	—	—	—
Відеомагнітофон	В наявності	—	—	—
Аудиомагнітофон	В наявності	—	—	—
Дошка для листування	В наявності	—	—	—
Дошка для наклеювання	В наявності	—	—	—
Телефон	В наявності	—	—	—
Клейкий папір	В наявності	3 упаковки	15	45
Ватман	В наявності	28	10	280
Роздаткові матеріали	В наявності	16	30	480
Маркер, фломастер	В наявності	49	8	392
Бейджик	В наявності	16	5	240
Папки для інформації	В наявності	16	6	96
Всього				1533

Джерело: власні дослідження.

Отже, оснащення навчального процесу потребує 1533 грн, з яких 872 грн (роздаткові матеріали, маркер, фломастери) можуть бути використані в наступних програмах навчання. Розрахуємо загальні витрати на один курс підготовки, які складаються з суми оплата праці менеджера по персоналу і витрат на оснащення навчальних заходів. Загальні витрати становлять 9533 грн. Проведення анкетування та тестувань персоналу допоможе залишити індивідуальний план кар'єри кожного. Збільшення мотивації відповідно до цього плану так само необхідно.

У план кар'єри співробітника так само повинна входити і мотивація, наприклад, преміювання за виконання всіх завдань за місяць. Передбачається таким чином знизити плинність кадрів. Введення посади фахівця з навчання та атестації персоналу зажадає додаткових витрат: заробітна плата співробітника, премії тощо. Мотиваційна політика передбачає додаткові грошові кошти на її реалізацію в розмірі 50% фонду заробітної плати. Мотиваційна політика забезпечить належне виконання і дотримання термінів виконання робіт. Це в майбутньому створить репутацію компанії і приверне нових клієнтів. Наразі всі заходи розраховані на майбутнє, коли така кадрова політика вже стане невід'ємною частиною роботи підприємства, а персонал організації переконається в дії запропонованих заходів. Реалізація рекомендацій щодо поліпшення фінансових показників підприємства дозволить збільшити показники використання факторів виробництва до наступних значень: Фондовіддача збільшиться на 0,51 шг. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшиться на 2,4, тобто за інших рівних умов необхідна менша величина оборотних коштів для забезпечення виробничого процесу. збільшиться вироблення на одного працівника.

Отже, підбиваючи підсумки третього розділу, відзначимо, що аналіз процесів найму, відбору, підбору персоналу і розстановки по робочих місцях у ФОП «Бортник» були виявлені наступні недоліки: у 2019 р. Ці у зв'язку з фінансовою кризою коефіцієнт відбору і якість найму скоротилися, плинність кадрів зросла. Для досягнення ефективного функціонування організації слід оптимізувати процес пошуку, відбору та Підбору Персоналу з метою скорочення витрат на цю роботу, зробити набір персоналу своєчасним, результативним, надійним, економічним, простим і зручним. Для зміни існуючого в організації положення пропонується ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи набору і відбору персоналу, методів оцінки. Система найму персоналу повинна бути вибудована на принципах взаємопов'язаності підбору з іншими напрямками діяльності відділу кадрів і

всіх етапів підбору між собою, підпорядкованості процесу підбору персоналу досягненню спільної мети організації, дотриманні взаємовпливу і взаємодії.

Таким чином, можна зробити висновок про високу ймовірність того, що компанія може успішно подолати кризовий час, якщо буде керуватися відповідними рекомендаціями. Пропонувалося найняти на роботу фахівця з навчання кадрів, який би проводив навчальні заходи на підприємстві, що дозволить збільшити якісні показники роботи персоналу. Також запропоновано збільшити розмір грошових коштів на мотивацію персоналу на 50%. Це дозволить задати деякий стимул працівникам. Автором відзначено, що наразі здійснення запропонованих заходів не принесе позитивного ефекту в плані грошових коштів. Всі дані заходи розраховані на майбутнє, коли така Кадрова політика вже стане невід'ємною частиною роботи підприємства, а персонал організації переконається в дії запропонованих заходів. Таким чином кожен є образ, кожна стадія підготовки персоналу.

Отже, підбиваючи підсумки розділу, відзначимо, що при аналізі процесів найму, відбору, підбору персоналу і розстановки по робочих місцях у ФОП «Бортник». Для досягнення ефективного функціонування організації. слід оптимізувати процес пошуку, відбору та підбору персоналу з метою скорочення витрат на цю роботу, зробити набір персоналу своєчасним, результативним, надійним, економічним, простим і зручним. Система найму персоналу повинна бути вибудована на принципах взаємопов'язаності підбору з іншими напрямками діяльності відділу кадрів і всіх етапів підбору між собою, підпорядкованості процесу підбору персоналу досягненню спільної мети організації, дотриманні взаємовпливу і взаємодії.

Висновки до розділу 3

Таким чином, кожна стадія підготовки персоналу є індивідуальною, але в той же час всі стадії підготовки плавно переходять, доповнюють одна іншу.

Можна зробити висновок про високу ймовірність того, що компанія може успішно подолати кризовий час, якщо буде керуватися відповідними рекомендаціями. управління персоналом і процедура підбору кандидатів на вакантні посади буде в цілому переглянута, так як в кризовий час необхідно використовувати більш вдосконалені підходи. Комплексний підхід до управління персоналом дозволить ФОП «Бортник» домогтися ефективності в сфері пошуку, відбору та підбору персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Персонал підприємства наразі є найважливішою функціональною підсистемою і являє собою цінний ресурс інноваційного розвитку будь-якої підприємницької структури. Персонал виконує специфічні оперативні та стратегічні функції, а отже, відіграє важливу роль у процесі підвищення рівня інтелектуалізації, автоматизації та інформатизації виробництва.

Характерною особливістю сучасного виробництва є його висока залежність від якості робочої сили, форм і методів її використання, ступеня залучення в справи організації. Управління персоналом як явище стає вирішальним з позиції формування конкурентоспроможності та ефективного розвитку підприємства. Водночас проблемою сучасності є недостатній рівень взаємодії кадрів та координуючих їх центрів, невисокий рівень методичної, інформаційної або координуючої роботи. ФОП «Бортник», на базі якого проведено монографічне дослідження процесів управління персоналом, є системою, яка забезпечує транспортні вантажні перевезення, а також ремонти важкої техніки. Недостатній рівень кадрової роботи пов'язаний у тому числі з лінійними процесами в управлінні та відносно невеликою структурою суб'єкта підприємництва. Водночас варто відмітити, що управління персоналом і забезпечення оптимальних умов його діяльності є серед головних завдань, які вимагають уваги і вирішення з боку керівництва.

Управління персоналом у ФОП «Бортник» включає управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; соціально-психологічну діагностику; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин; підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз трудового потенціалу і потреби в персоналі (якісної і кількісної); маркетинг персоналу; планування ділової кар'єри; соціально-психологічна та професійна адаптація працюючих; вдосконалення системи управління мотивацією до праці;

організаційно-правові та регуляторно-стимулюючі механізми забезпечення ефективних трудових відносин; психофізіологія, ергономіка та естетика праці, які найчастіше є реалізованими адміністрацією або окремими фахівцями в межах доручень чи самостійних ініціатив. В цілому у ФОП «Бортник» 120 одиниць техніки, за якою закріплено 96 працівників. В умовах жорсткої конкуренції і на ринку транспортних послуг від якості управління кадрами в значній мірі залежить ефективність виробничо-фінансової діяльності різних видів транспорту.

Частка службовців (керівників, фахівців і власне службовців) з кожним роком зменшується з 15% в 2019 р. до 14% у 2021 р. Середній вік працівників підприємства становить 32,8 року, у тому числі чоловіки – 32,3 року; жінки – 33,2 року. Молоді працівники (до 30 років) становлять 55,8%. Ці показники свідчать про ефективне використання праці молоді, які в силу своїх фізичних особливостей здатні швидше адаптуватися до нових технологічних змін і удосконалень в цеху і на робочому місці. У 2019–2021 рр. відбувається інтенсивний процес, як звільнення, так і прийняття працівників. Це пов'язано з тим, що колектив був не усталений, робітники постійно змінювалися. Основною причиною вибуття працівників є догляд за власним бажанням, у зв'язку з переходом на інше підприємство. Також є і звільнення через порушення трудової дисципліни, вступ до лав ЗСУ, виїзд за кордон. Структура трудових ресурсів ФОП «Бортник» за рівнем освіти свідчить про переважання на ньому осіб із середньою, середньо-спеціальною та середньо-технічною освітою. Значна частка персоналу із середньою освітою, що досягає 76%, характерна для робочих спеціальностей. Очевидно, що для подальшого розвитку виробництва необхідна система безперервної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Найвищим на рівень вмотивованості персоналу ФОП «Бортник» за результатами опитування є вплив основною заробітної плати, її розміру, кореляції з результатами праці та форми виплати.

На довгострокову перспективу для ФОП «Бортник» пропонуємо стратегію 1) реалізацію і самореалізацію розвитку персоналу; створення

системи якості в організації та підвищення конкурентоспроможності послуг компанії. Співробітники повинні зрозуміти, що крім їх службових обов'язків їм так само необхідно вміти культурно і продуктивно вести діалог з потенційним клієнтом, вміти надати консультацію з питань діяльності підприємства. Обслуговування в ФОП «Бортник» підвищить. А) постійне навчання персоналу компанії (заходи щодо визначення потреби персоналу в навчанні, планування навчання в залежності від пропозицій працівників); розвиток підприємства, тобто його здатності відкриття філій, формування нових послуг тощо.). Таким чином, пропонувані заходи орієнтовані на досягнення організацією своєї мети. Спеціаліста з підготовки кадрів так само разом з іншими працівниками слід послати на курси підвищення кваліфікації, тренінги, а так само бажано йому пройти курси з психології для більш якісного управління персоналом. Кожне із запропонованих заходів має оцінюватися індивідуально і вносити свій вклад в успіх всієї діяльності.

Значною є роль диспетчерської служби, з оперативного управління перевізним процесом і логістикою. Наразі оперативне планування та управління роботою транспорту дозволяє приймати і реалізовувати оптимальні управлінські рішення у вигляді складання розкладів руху вантажних транспортних засобів, розробок раціональних маршрутів перевезення вантажів, раціонального використання рухомого складу, раціонального закріплення споживачів вантажів за постачальниками. Вироблення подібних управлінських рішень дозволяє знизити собівартість перевезень і підвищити економічну ефективність роботи транспорту. Разом з тим, ці можливості можуть бути реалізовані на практиці тільки завдяки ефективній спільній роботі виробничого та адміністративного персоналу. Таким чином, можна констатувати, що для транспортної галузі економіки надзвичайно важливим є контроль ходу виконання прийнятих управлінських рішень та висока персональна відповідальність працівників транспортних підприємств. Необхідно враховувати вплив транспорту на екологію. Виконуючи перевізний процес, рухомий склад транспорту вступає у

взаємодію з землею, водним і повітряним простором. Працівники транспорту можуть забезпечити захист екологічного середовища від руйнівних її впливів, що також визначається рівнем кваліфікації персоналу

Таким чином, розглянуті вище фактори, пов'язані зі специфікою виробничо-господарської діяльності транспорту як галузі суспільного сектору, формують особливі вимоги до умов роботи персоналу та адміністративно-управлінських кадрів: високий ступінь самостійності і відповідальності за результати роботи екіпажів транспортних засобів, високий рівень підготовки і кваліфікації виробничого і управлінського персоналу, взаємозамінність і взаємозалежність в роботі колективів транспортних підприємств і організацій, вплив психофізіологічних властивостей та якостей особистості працівника на прийняття і виконання управлінських рішень тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безуглий М. Підсумки діяльності Національної академії аграрних наук за 2011 рік та завдання на перспективу. *Економіка АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. 2012. №5. С. 3-16.
2. Блаватская Е. Тайная Доктрина. Том 1. Космогенезис; сокр. В 2-х томах. М.: Бигбак, 1888. 645 с.
3. Васильєв М. Л., Плотнікова М. Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. *Вісник ЖНАЕУ*, 2014. № 2, Т. 4, ч. II. 412–423.
4. Вернадский В. Біосфера и ноосфера. М.: Айрис, 2004. 576 с.
5. Вітюк І. В. Погляди на природу знанняєвої організації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 471 с.
6. Войтенко А. Б., Ходаківський Є.І., Плотнікова М. Ф. Інноваційно-комунікативно-інвестиційні технології розвитку територіальних громад. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(1). С. 21–26.
7. Володін С.А. Інноваційна модель функціонування та розвитку аграрної науки у ринкових умовах. – К.: Дія, 2006. – 260 с
8. Володін С.А. Інноваційний розвиток аграрної науки: [монографія] / С.А. Володін. К.: МАУП, 2006. 400 с.
9. Горьовий В.П. Вплив конкурентних відносин і механізмів власності на виробничу діяльність фермерських господарств. Зб. матер. 11-річних зборів Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. – С. 224-229.
10. Грабар І. Г. Мікрорезонансні технології та секрети довголіття (Жити до 140 – доступно кожному!). Житомир: Євенок О., 2012. 154 с.
11. Державна служба статистики. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12.Мазуренко О.В. Управління інноваційною діяльністю в підприємствах м'ясопродуктового під комплексу. *Економіка АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. 2012. №5. С. 144-147.

13.Міронова В. Алхімія акупунктури. 7 грудня 2017 р. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vuDgl4taP5g>

14.Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф., Васильєв М.Л. Роль родових садиб у розвитку національної економіки. *Сучасні проблеми формування, розвитку і використання ресурсного потенціалу АГРАРНОГО СЕКТОРУ*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 березня 2017 р.). Полтава: кафедра економіки підприємства ПДАА, 2017. С. 46–51.

15.Родова садиба: економіка, технології, комунікації, екологія: [навч. посіб.]. / М. Л. Васильєв, Г. І. Грабар, С. В. Молодецька, М. Ф. Плотнікова. – Житомир: Рута, 2018. 272 с.

16.Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Васильєв, М. Гончаренко, І. Грабар, І. Каракаш, В. Якобчук, С. Молодецька, М. Плотнікова. К.: Ліра-К, 2021. 484 с.

17.Руденко М. Енергія прогресу: Нариси фізичної економії. К.: Молодь, 1998. 544 с.

18.Скидан О. Формирование конкурентоспособности АГРАРНОГО СЕКТОРУ в рыночных условиях *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2008. Nr. 14 (3). Р. 86–93.

19.Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління, 6 вид., К.: ЦУЛ, 2021. 684 с.

20.Шевчук В. Наукова школа фізичної економії: світовий вимір і цивілізаційна перспектива. URL: <http://rudenko.Narod.htm>

21.Abrham J., Strielkowski W., Vosta M., Slajs J. Factors that influence the competitiveness of Czech rural small and medium enterprises. *Agric.Econ*. 2016. Vol. 61(10). Р. 450–460.

22.Gancarczyk M., Gancarczyk J. Czynniki rozwoju przedsiębiorczosci w wojewodztwie malopolskim. Krakow: Urzad Marszalkowski Wojewodztwa Malopolskiego, 2008. P. 16–17.

23.Harasym R., Rodzinka J., Skica T. The Size of Local Government. Administration at a Municipal Level as a Determinant of Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 2018. Vol. 13, Is. 2. P. 5–32.

24.Hyski M. The role and importance of the gmina in tourism policy in Poland. *Proceedings of the International Scientific Conference „Society, integration, education»*, 2019. Vol. VI, Krak6w: Uniwersytet Rolniczy w Krakowie. P. 188–199.

25.Janda K., Rausser G., Strielkowski W. () Determinants of Profitability of Polish Rural Micro-Enterprises at the Time of EU Accession. *Eastern European Countryside*. 2013. Vol. 19(1). P. 177–193.

26.Khodakovsky, Y., Prysiashniuk, O., Plotnikova, M., Buluy, O. Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 08(93). P. 21–30.

27.Klodzinski M. Przedsiębiorczosc wiejska na przykladzie wojew6dztwa Podlaskiego i Warminsko-mazurskiego. *Czynniki rozwoju obszarow wiejskich w gospodarce opartej na wiedzy*, red. nauk. W. Musial. Krak6w: Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, 2010. P. 69–78.

28.Lans T., Klerkx L., Seuneke P. Agricultural Entrepreneurship. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer, 2013. P. 2–18.

29.Musial W., Wojewodzic T. Bariery przemian agrarnych w rolnictwie polskim –po-szukiwanie rozwiazan innowacyjnych. *Problemy rozwoju rolnictwa i gospodarki zywnosciowej w pierwszej dekadzie czlonkowstwa Polski w Unii Europejskiej*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2016. P. 91–109.

30.Pastusiak R., Jasiniak M., Soliwoda M., Stawska J. What may determine off-farm income? A review. *Agric. Econ.* 2018. Czech. Vol. 63. P. 380–391.

31. Pastusiak R., Jasiniak M., Soliwoda M., Stawska J. What may determine off-farm income? A review. *Agric. Econ.* 2018. Vol. 63. P. 380–391.
32. Ploeg J., D., Renting H., Brunori G., Knickel K., Mannion J., Marsden T., Roest K., Sevilla-Guzmán E., Ventura F. Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia Ruralis*. Vol. 40(4). P. 391–408.
33. Plonka A. Farm Owners' Interventions during Economic Crisis. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2018. Vol. 16.3. P. 53–61.
34. Plonka, A., Wojewodzic, T. Rozwój przedsiębiorczosci w gminie a stawki podatku od nieruchomosci. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011. P. 289–297.
35. Prysiashniuk O., Buluy O., Plotnikova M. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2019. Vol. 40(2). P. 118–127.
36. Prysiashniuk O., Plotnikova M., Buluy O., Yakobchuk V. Reurbanization As A Solution Of Socio-Environmental And Economic Problems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42(1). P. 41–50. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.05>
37. Semenets H., Yakobchuk V., Plotnikova M. Family Homesteads Settlements As The Subjects Of The Public Management In Rural Territories. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2019. Vol. 40(4). P. 587–598.
38. Shvets, T., Plotnikova, M.; Prysiashniuk, O., Kostyuk, L. Administrative and innovational aproches in social and business capital formation in the context of decentralization. *Agricultural And Resource Economics-International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 5(3). P. 152–170.
39. Strakaa J., Tuzova M. Factors Affecting Development of Rural Areas in the Czech Republic. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*. 2017. Vol. 64(6). P. 496–505.
40. Yakobchuk V., Plotniova M. Blockchain As A Technology Administration Of Family Homestead Settlements. *Proceedings of the 9th International Scientific*

Conference Rural Development 2020 / by prof. Asta Raupelienė (ed.) doi: <http://doi.org/10.15544/RD.2020.083>. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/rd/article/view/574/860>

41. Yakobchuk, V., Khodakovsky, Y., Heimerl, O., Plotnikova, M. Alternative imperatives of the decentralized societies activities. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 04(89). P. 15–26.

42. Zajac D. Znaczenie pozarolniczej działalności gospodarczej rolników w procesie wielofunkcyjnego rolnictwa, obszarów wiejskich. Monografie i opracowania. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 2014. Nr. 17. 385 P.

43. Zuzek D. Rola sektora małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju społeczno-gospodarczym obszarów cennych przyrodniczo w Polsce Południowo-Wschodniej. *Stowarzyszenie Naukowe Instytutu Gospodarki i Rynku*. 2016. P. 44–49.

ДОДАТКИ