

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«Система оцінювання персоналу підприємства»
(на матеріалах Приватно-орендного сільськогосподарського
підприємства «Відродження»)**

Виконала: здобувач першого рівня
вищої освіти, групи 402-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Губаренко О.А.

Керівник: Іваницька С.Б.

Рецензент: Діденко О.В.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

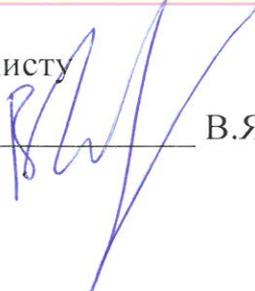
з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

07.06.20 р.  В.В. Биба

Здобувач 11.06.2021р.  О.А. Губаренко

Керівник роботи 14.06.2021 р.  С.Б. Іваницька

Нормоконтроль 14.06.2021р.  С.Б. Іваницька

Допустити до захисту
Завідувачка кафедри 18.06.21 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 7 ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Губаренко Олександр Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система оцінювання персоналу підприємства (на матеріалах
Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Відродження»)

керівник роботи Іваницька С.Б., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158/фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність
підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно
розробити) Розділ 1 – Теоретичні основи системи оцінювання персоналу
підприємства

Розділ 2 – Організаційно-економічна характеристика господарської
діяльності ТОВ «Відродження»

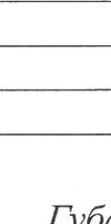
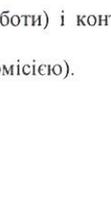
Розділ 3 – Формування ефективної системи оцінювання персоналу
ТОВ «Відродження»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 10 аркушів представлений у

Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

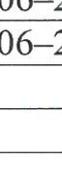
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент	21.05.21 	7.06.21 

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

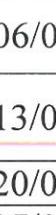
№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач


(підпис)

Губаренко О.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Іваницька С.Б.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

16. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

17. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

18. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Губаренко О. А. Система оцінювання персоналу підприємства (на матеріалах ПОСП «Відродження»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти за спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 126 сторінок, 19 таблиць, 16 рисунків, 81 найменування використаних джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є система оцінювання персоналу підприємства.

Мета роботи - дослідження теоретичних основ системи оцінювання персоналу та формування ефективної системи оцінювання персоналу на ПОСП «Відродження»

В роботі було досліджено:

В першому розділі розглянуто сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу на підприємстві, організацію процесу оцінювання персоналу, та методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

В другому розділі провели оцінку стану та перспектив розвитку аграрного бізнесу, дослідили організаційно-правові основи функціонування ПОСП «Відродження», провели аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПОСП «Відродження» та стан охорони праці на підприємстві ПОСП «Відродження»

У третьому розділі провели аналіз системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження», основні напрями формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства .

У роботі застосовувалися методи: сходження від абстрактного до конкретного; методи порівняння та узагальнення; концепції різних шкіл управління; метод класифікації; фінансово-економічного аналізу; рейтинговий метод.

Ключові слова : система оцінювання персоналу, підприємство, перспектива, аналіз, торгівля, ефективність.

ABSTRACY

Gubarenko O.A. System of personnel evaluation of the enterprise (on the materials of PRAE " Renaissance ". Typescript. Qualifying work of the bachelor for the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". Poltava: National University « Yuri Kondratyuk Poltava Politechic», 2021.

The work contains 120 pages, 19 tables, 16 figures, 81 names of used sources, 4 appendices.

The object of the study is the system of personnel evaluation of the enterprise.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of the personnel evaluation system and the formation of an effective personnel evaluation system at POSP "Renaissance"

The paper investigated:

The first section discusses the essence, goals and objectives of personnel evaluation at the enterprise, the organization of the personnel evaluation process, and methodological approaches to the evaluation of personnel of the enterprise

The second section assessed the state and prospects of agrarian business development, investigated the organizational and legal basis for the functioning of PRAE "Renaissance", analyzed the main economic and financial performance of PRAE "Renaissance" and the state of labor protection at the enterprise PRAE "Renaissance"

In the third section we analyzed the personnel evaluation system of PRAE "Renaissance", the main directions of formation of an effective personnel evaluation system of the enterprise.

The following methods were used in the work: ascent from the abstract to the concrete; methods of comparison and generalization; concepts of different schools of management; classification method; financial and economic analysis; rating method.

Key words: personnel evaluation system, enterprise, perspective, analysis, trade, efficiency.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи системи оцінювання персоналу підприємства.....	10
1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу на підприємстві.....	10
1.2. Організація процесу оцінювання персоналу.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства....	31
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПОСП «Відродження».....	45
2.1. Оцінка стану та перспектив розвитку аграрного бізнесу.....	45
2.2. Організаційно-правові основи функціонування ПОСП «Відродження».....	53
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПОСП «Відродження».....	57
2.4. Стан охорони праці на підприємстві ПОСП «Відродження».	71
Розділ 3. Формування ефективної системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження».....	84
3.1. Аналіз системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження».....	84
3.2. Основні напрями формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства.....	94
Висновки та пропозиції.....	105
Список використаних джерел.....	110
Глосарій.....	119
Додаток А.....	127
Додаток Б.....	165
Додаток В.....	206
Додаток Г.....	243

ВСТУП

Актуальність даної роботи визначена значною мінливістю багатьох факторів в сучасному світі, які впливають на бізнес. З кожним роком міняється відношення працівників до роботи і підхід роботодавця до формування персоналу і використання робочої сили. Змінюється підходи до розгляду певних понять, використання ресурсів та багато чого іншого. Спостерігається впродовж тривалого часу тенденція на зменшення контактності керівників і працівників, що має як свої переваги так і недоліки. Недоліком може виступати зменшення контрольованості працівника що негативно впливає на кінцевий результат його роботи. Тому постає питання як на це впливати.

Управління персоналом повинно відбуватись ефективно, тому повинні бути задіяні методики, які збільшать ефективність цього управління.

Проте постає питання, як цей персонал контролювати і стимулювати, щоб він приніс бажаний результат, і це питання в сучасному світі задає все більше компаній. Ринок праці відходить від застарілої системи, і потребує нових засобів впливу.

У вирішенні даної проблеми може допомогти таке поняття як оцінювання персоналу.

Актуальність питань оцінювання персоналу на підприємствах, обумовлена інтересом до підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності кожного підприємства.

Оцінювання персоналу – це процедура під час якої відбувається дослідження в вимірювання певних професійно значущих характеристик чи отриманих результатів професійної діяльності працівника, та їх порівняння з еталоном [58].

Персонал – це одна з основних складових будь якого підприємства незалежно від форми власності. Без участі персоналу не можливо отримати результату. Ще за часів формування поняття економіки підприємства було

визначено основні складові будь якого підприємства, і одна з них це людський капітал.

Формування поняття такого ресурсу як людський капітал, визначали багато науковців, серед них: Фішер І.,Благуа М., Л. Грищенко[21] О., Мандибура, Л. Балабанова, П.Миколайчук [49]та інші. Вони всі вивчали цю науку і внесли значний вклад у вивчення даного фактору виробництва.

Проте інше основне питання стоїть в оцінюванні персоналу підприємства, цим питанням також задавались багато вчених, серед них: І. Мігус, С. Черненко [50], Г. Бабенка [59], Ю. Опанасюк та інші. Кожен мав свою точку зору по відношенню до оцінювання персоналу. Розвивались різні методи і підходи до оцінювання працівників на підприємстві.

Сучасна ситуація на ринку праці диктує свої правила. Зараз спостерігається значний розрив якості працівників, спостерігається тенденція на надання неправдивих даних стосовно своїх якостей серед кандидатів і працівників. Виявлення істини буде вирішальним при прийнятті рішень. Фахівці все частіше звертаються до використання нових методів управління працівниками, в тому числі їх оцінювання. Більшість авторів поділяють думку стосовно важливості використання оцінювання і під час прийому на роботу так і під час уже виконання свої посадових обов'язків. Опанасюк Ю. говорив, що дедалі більше уваги приділяється процедурі використання оцінювання персоналу і при прийнятті на роботу так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпеченості більш якісних результатів діяльності підприємства[56].

Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ системи оцінювання персоналу та формування ефективної системи оцінювання персоналу на ПОСП «Відродження». Щоб була реалізована дана мета, потрібно виконати відповідні завдання:

- дослідити поняття оцінювання персоналу, та його визначення науковцями;
- здійснити опис процедури оцінювання персоналу підприємства;
- розглянути та дослідити методики оцінки працівників;

- провести огляд сучасного стану аграрного сектору;
- дати характеристику підприємству та організаційно правових засад його функціонування;
- провести аналіз економічних та фінансових показників підприємства;
- проаналізувати стан охорони праці в компанії;
- здійснити аналіз існуючої системи оцінювання персоналу на ПОСП «Відродження»;
- внести свої пропозиції стосовно поліпшення системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи це система оцінювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження роботи є формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві та методичні підходи щодо оцінки ефективності її функціонування.

Щоб вирішити завдання які були поставлені в даній роботі, реалізовувались наступні методи: сходження від абстрактного до конкретного; методи порівняння та узагальнення; концепції різних шкіл управління; метод класифікації; фінансово-економічного аналізу; рейтинговий метод.

Робота містить в собі аналіз показників та шляхи покращення системи оцінювання персоналу в ПОСП «Відродження».

Дана робота формує повне уявлення про систему оцінювання персоналу на підприємстві, дозволить досліджуваному підприємству реалізувати заходи направлені на поліпшення ситуації з працівниками, підвищення якості управління персоналом та збільшення його продуктивності, виявлення потрібних факторів при виборі кандидата.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу на підприємстві

Успішне підприємство, це в якому налагоджена дієва робота персоналу, проте щоб налагодити ефективне управління, щоб знайти відповідь на запитання хто на що здатний, який працівник показує достатній рівень компетенцій, і побачити майбутні перспективи та розвиток працівника, у компанії згідно бачення розвитку організації, необхідно звернутися до системи оцінювання персоналу. Провівши оцінювання, підприємство зможе дізнатись сильні і слабкі сторони свого штату працівників, на основі отриманих даних зможе формувати програму розвитку та розвитку працівників, збільшенню показника кваліфікації працівника.

Персонал підприємства як ресурс почали розглядати в кінці ХХ сторіччя. В той же час і появилось питання оцінки і мотивації персоналу. Багато вчених того часу вивчало це питання, як зарубіжних так і вітчизняних. До зарубіжних можна віднести дослідження таких вчених як: В. Веснін, Б. Генкін, , М. Альберт, І. Ансофф, Спенсер С.М.[72] та інші. Наші ж вчені також не відставали від обговорення цього питання, ця тенденція перенеслась і на наше наукове поле, серед них: В. Данюк, Т. Деткевич, В. Абрамов, І. Гіленко, Т. Ісаєва [29] .

Розглядалась цінність працівника за економічною ефективністю його робочої сили. В будь який час оцінка мала на меті контролюючу і мотивуючу функцію, а також була необхідна для виявлення і перевірки якостей для ефективної роботи кадрів підприємства. Ще однією з функцій був облік результатів праці та їх аналіз, на основі якого формувалась система управління персоналу.

Фактично саме поняття оцінювання персоналу, можна визначати по різному, проте сама суть не буде втраченою. Для прикладу Савченко В.А. трактував це визначення так: «Оцінювання персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам»[64]. При розгляді даного визначення, формується розуміння, що оцінка відбувається на основі певних фіксованих вимог, правил оцінки, яка використовується на підприємстві, відбувається порівняння між вимогами і реальними кваліфікаційними характеристиками. На думку автора, потрібно визначати не лише відповідність критеріям оцінки, а також і можливість реалізації своїх можливостей працівником під час виконання своїх посадових завдань, щоб результати роботи були нормативними або наближеними до них. Схоже визначення заклали в свої роботах і Головатий М.Ф., Дмитренко Г.А. Лукашевич М.П., вони трактували так: «Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам»[16]. В цьому визначенні також використовується поняття відповідності, яке є логічним, оскільки кожен працівник повинен відповідати своїми якостями певним вимогам, які закладені для посади, хоч це буде управлінсько-адміністративна чи виробнича посада. Якщо не проводити оцінку, то підприємство може отримувати втрати, які виникатимуть із-за некваліфікованих працівників. Важливі не тільки професійні навички, варто звернути свою увагу на визначення Шегда А.В., «Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості»[80], в даному визначенні автор також вклав думку про те що оцінка повинна бути спрямована не тільки на професійні якості та кваліфікацію, а й на моральні риси індивіда. Кожен працівник це не тільки робоча сила, а ще й людина, з своїми особливостями, які потрібно враховувати при проведенні оцінки. Заздалегідь при формуванні оціночної програми це все повинно бути закладено.

Якщо вивчати праці А.М. Колота, то можна виділити один із самих гірших видів оцінки персоналу – це його відсутність. Оскільки не можливо визначити яка саме причина викликала проблему чи чому саме потрібно заохочувати співробітників, Всі ці питання вирішує оцінювання персоналу і дає можливість на основі результатів проаналізувати та прийняти вірне управлінське рішення.[36]

Не лише зарубіжні а й вітчизняні науковці вивчали питання оцінювання персоналу і дали свої визначення, серед них ми можемо побачити деякі визначення (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «оцінювання персоналу» різними укладачами

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це закономірний процес встановлення належності якісних характеристик штату (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.[6]
Федулова Л.	Під діловою оцінкою персоналу мається на увазі цілеспрямована процедура встановлення відповідності якісних характеристик працівників вимогам посади і також робочого місця[76]
Головатий М.Ф., Дмитренко Г.А. Лукашевич М.П.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам»[16]
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу[26]
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань[35]
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П..	Оцінювання персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю, на якому він зараз працює [38]
Хміль Ф.	Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, характеру, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місій та цілей компанії[77]
Савченко В.А.	Оцінювання персоналу це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам»[64]
Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні якості індивідуума[81]

Отже, оцінка персоналу – це є один з елементів управління та атестації працівників, він використовується в більшості підприємств, якщо навіть не в усіх, проте вона має в кожній компанії свій індивідуальний вигляд, свою модифікацію.

При оцінці персоналу можна виділити 3 цілі оцінки персоналу, які є основними:

- адміністративна;
- інформативна;
- мотиваційна.[40]

Варто їх розглянути більш детально. Адміністративна функція в оцінці персоналу полягає у прийнятті та втілення у життя кадрових і управлінських рішень, відбувається все це на регулярній основі, та проводиться об'єктивно, без суб'єктивного погляду і думок. Вирішується розміщення і ротація кадрів у підприємстві, оплата праці, створення позитивного внутрішнього середовища на підприємстві та інші.

Говорячи про інформативну ціль можна віднести до неї можливість володіти всією інформацією про персонал, про його кількість а також якість. Опираючись на отриману інформацію можна приймати певні управлінські рішення, за які будуть відповідальні керівники.

Без інформації успішного управління апріорі бути не може, це одна з основоположних складових успішного функціонування підприємства. Мотиваційна – необхідна для покращення трудової діяльності працівників, яка потрібна для підприємства. Оскільки оцінка персоналу розглядається не тільки як контролююча складова, а також як і мотивуюча. На основі отриманих даних при оцінці можуть прийматися рішення про мотивацію(матеріальну або моральну) і демотивацію (пониження по службі, перегляд конусної складової або звільнення). Працівник повинен бути націлений на покращення своїх показників в інтересах компанії, також маючи з цього певну власну вигоду.[8]

Таким чином розумно буде наголосити на тому що всі ці цілі між собою тісно взаємопов'язані. І всі ці складові поєднують одна-одного всі вони націлені на покращення управління організацією.

Чи може функціонувати підприємство без оцінки кадрів? Може, але тоді виникає питання наскільки довго, і наскільки ефективно. Без успішного управління підприємство не може розраховувати на розвиток, воно не зможе витримати конкуренцію у сучасних реаліях. Основою забезпечення успішного функціонування організації і виступає оцінювання і атестація кадрів, воно формує систему яка націлена на удосконалення кадрів, мотивації персоналу а також відповідної оплати праці. Оцінка проводиться в двох векторах: поточний і перспективний. Аналіз поточної діяльності проводиться для оцінки того як робітник виконує свою роботу. Говорячи про перспективну діяльність, то там аналізується можливий потенціал працівника, його особисті якості, вирішуються питання стосовно переміщення і ротації. Організуючи роботу з персоналом, необхідно правильно використовувати отримані дані, задля того щоб приймати ефективні управлінські і кадрові рішення. [79]

Говорячи про цілі, можна стверджувати що всі вони націлені на таку річ, як на ефективне управління персоналом. І обов'язково використовується в оцінюванні працівників. Дотримання виконання поставлених цілей, лише створить позитивну динаміку для підприємства в ринкових умовах.

Залежно від цілей, на думку вчених Мігус І.П. та Черненко С.А., оцінювання персоналу вирішує такі завдання:

- забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- пошук засобів для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- одержання психологічного портрету потрібних спеціалістів;
- планування кар'єри та просування працівників по службі;
- визначення рівня відповідності компетентності спеціалістів;
- визначення стану задоволення і зацікавленості працівників в компанії [50].

Оцінювання персоналу - це порівняння. Для того щоб оцінювати необхідний еталон, потрібно розуміти з чим порівнювати професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці і ділові якості особи яку оцінюють. Все пізнається в порівнянні, правомірно буде сказати що оцінювання персоналу- це порівняння з «ідеалом» працівника або людини яка вже працює на конкретній посаді і показує реальні результати. Оцінка- це необхідність визначення наскільки людина відповідає шаблону, який сформований під конкретну ціль, посаду, результати праці і конкретну компанію.[30]

Оцінювання особового складу підприємства відбувається на всіх рівнях управління і має зв'язок з чинниками управління штатом які є основними:

- рядове планування: оцінювання робочих властивостей які встановлюють оптимальні рамки кількісних і якісних потреб у штатних працівниках визначає якісну і кількісну потребу компанії в персоналі.
- підбір персоналу: оцінювання персоналу свідчить, про дійовість методів залучення і відбору нових робітників.
- навчання персоналу: являє собою оцінювання результативності програм ,які були раніше залучені
- формування кадрового резерву: має на меті відбір працівників, та оцінка їхньої трудової діяльності для просування по кар'єрним сходам
- аналіз роботи персоналу: данна характеристика визначити обов'язки і характер робіт працівників компанії
- розвиток персоналу: оцінка визначає трудовий потенціал працівників
- система матеріального стимулювання: за допомогою позитивної оцінки можна підвищити результативність набутої завдяки роботі мотиваційних систем.[14]

Нині, підприємства почали залучати такі види оцінки персоналу. Які класифікують:

- за об'єктом оцінки персоналу;

Розрізняють оцінювання персоналу за об'єктом оцінки, та оцінюванням кандидатів і робітників даного підприємства. Відрізняються вони тим що мають відмінності в інструментах та способах оцінювання.

- за ціллю проведення оцінки;

Кількісна - такий вид оцінки використовується для прогнозування ризиків, та визначення результативності персоналу.

Якісна - використовується для попереднього оцінювання ризиків, та для оцінювання особистісних якостей працівника.

Комплексна - являє собою розрахунок ефективності діяльності, і передбачає отримання більш точної оцінки

- по плановості види оцінки персоналу.[15]

Планова оцінка дає можливість керівному складу оцінити дієвість роботи виконаної на підприємстві. Ціллю постає створення планів розвитку подальшого кар'єрного зростання, та внесення змін у звичайну структурну характеристику

Позапланова оцінка проводиться коли працевлаштовується новий співробітник, чи коли відбувається підвищення заробітної плати

Яких же принципів в оцінці персоналу необхідно дотримуватись, задля успішного розвитку:

- всесторонність;
- єдиносистемність;
- ефективність;
- неупередженість;
- приватність;
- своєчасність.[74]

Розглянемо і пояснимо ці поняття у розрізі управління персоналом та його оцінюванням.

Всесторонність, в даному випадку маєтся на увазі, що кожен може мати змогу прийняти участь в оцінюванні працівника, в тому числі колеги, керівники і навіть підлегли, робиться це для можливості оцінки не за певним критерієм,

наприклад за результативністю праці, а й за діловими і особистими характеристиками.

Єдиносистемність, спираючись на цей метод, всі рівні за обов'язками працівники повинні оцінюватись на рівних умовах, єдиною системою показників, структура оцінювання також повинна бути однаковою для конкретних категорій працівників, задля недопущення маніпуляцій і статистичних помилок.

Ефективність – при проведенні оцінки, атестації, аналізі результатів, необхідно враховувати також і економічну сторону оцінювання. На забезпеченість всіма необхідними ресурсами і якісними кадрами. Говорячи про кадри, а мається на увазі службу зайняту управлінням персоналом, варто звертати також і на їх кваліфікацію і відповідність посаді. Тільки кваліфікований і освічений фахівець можна здійснювати ефективну процедуру оцінювання, і спираючись на результати формувати свої рекомендації і розробляти систему націлену на поліпшення умов у певному напрямку.

Неупередженість – базується на використанні під час оцінювання персоналу показників які відповідають суцього необхідним якостям, без використання непотрібних і невагомих показників, які в свою чергу можуть повпливати на управлінське рішення, без взяття до уваги інших більш потрібних, базових якостей. Під час оцінювання не повинен бути суб'єктивізм, в плані упередженого ставлення до працівника оцінювання якого проводиться.

Приватність – здатність інформації про результати оцінювання залишитись конфіденційними. Ця інформація повинна бути доступна лише для самого працівника, оцінка якого проводилась, його безпосереднього керівника, а також кадровій службі, яка в свою чергу може розробити індивідуальний план розвитку працівника. Дотримання даного принципу сприяє стабільності у соціальному кліматі колективу, працівник сам повинен вирішити яку інформацію варто зробити загальнодоступною, а яку краще залишити особистою.

Своєчасність – повинна бути забезпеченість оперативно проводити оцінювання та систематично, здатність вчасно адаптуватись під зміни які

виникають у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства. Коригувати нормативні оціночні значення від потреби в режимі реального часу.

Оцінюють всі категорії працівників від виробничого персоналу до керівників і спеціалістів. Проте оцінка ділових і особистих якостей для останніх це дещо складніша процедура, ніж для рядового складу підприємства. Оцінювання виробничого персоналу базується на порівнянні функціональних обов'язків і цілей організації, які являються шаблонними, до наявних в особового складу потрібних навичок, професійних знань і умінь а також особистих якостей. При цьому підході варто не забувати і про психологічну складову, необхідно створювати рекомендації по управлінню персоналу, без акцента лише на весь штат працівників, а також на індивідуальний підхід.[70]

Якщо ж говорити про керівників та спеціалістів, то тут є дійсно проблема в їх оцінці. Виділяючи складові складності, виділимо декілька пунктів, а саме:

- складність стандартизації їх плодів роботи;
- визначення остаточного управлінського рішення;
- поєднання спільних управлінських функцій між деякими керівниками і спеціалістами;
- часовий розрив між початком діяльності і кінцевим завеликий, і не дає можливості проводити оцінку в режимі реального часу і оперативно приймати рішення:
- потреба в оцінці не лише керівника, а й його підлеглих, або відділу який йому підпорядковується.[7]

Зважаючи на попередній список, можна погодитись що оцінювання адміністративного складу має свої складності, без ствердження що це не можливо.

Що ж нам дозволяє оцінка персоналу? До цього списку ми може включити:

- відбір і залучення якісних спеціалістів;
- створення психологічного образу працівника;
- створити ефективну мотиваційну систему на підприємстві;
- виявити мотивацію і зацікавленість персоналу;

- дізнатись стан відповідності і компетентності фахівців;
- планувати кар'єри співробітників та просувати їх;
- можливість планувати внутрішній розвиток працівників на підприємстві;
- виявити актуальний внутрішній психологічний клімат.[22]

Зарубіжні вчені говорять про необхідність обговорення результатів тестування і діяльності в цілому, також із працівником.

При проведенні оцінювання, важливо надавати зворотній зв'язок: працівник потребує знати результати своєї праці, виражені в оцінці, він має потребу розуміти наскільки якісно виконується його робота, і знати думку керівництва. Всі показники які були отримані під час оцінки повинні обговорюватись піз керівником та працівником, необхідно обговорити шляхи для покращення праці. Якщо ж залишити результати оцінювання лише як статистичні дані, без використання їх у прийнятті рішення, то ця оцінка втратить перспективи для поліпшення показник як індивідуальних працівника, так і в організації в цілому.

Інформація, яку може дати оцінювання:

- наскільки ефективна робота робітників;
- перспективи кожного із працівників так і підприємства в цілому;
- виявлення необхідності в навчанні і підготовці для підвищення кваліфікації;
- варіанти як удосконалити управління персоналом.

Також на основі отриманих даних, можна сформувані управлінські рішення:

- формування цілісної структури внутрішнього клімату, націленої на взаєморозуміння між керівниками і підлеглими;
- розроблення і покращення системи управління персоналу, виявлення ефективного методу;
- розмежування обов'язків між працівниками по компетенція;
- вирішення питання кар'єрного розвитку персоналу.[5]

У прийнятті рішень, які стосуються підвищень по посаді, збільшенні заробітної плати, необхідно володіти певною інформацією, а щоб отримати дану інформацію необхідно проводити систематично і періодично оцінювання персоналу.

До функцій оцінки персоналу можна віднести дві складові:

- орієнтуючу;
- стимулюючу.

Розглядаючи першу можна стверджувати що вона полягає в самооцінці, вона усвідомлює саму себе, отримуючи оцінку від навколишнього світу, це можуть бути колеги, керівництво, підлеглі і тощо, виявляє можливий вектор свого розвитку.

Друга функція, а саме стимулююча, викликає в людини емоції, які спонукають її на результат, змушує аналізувати свою поведінку, які дії були правильні, а які ні, людина отримує стимул займатись певною діяльністю, або розвиватись в певному напрямку.[67]

Які ж вихідні дані використовують для оцінки персоналу? Перш за все пов`язані з нормативними документами і вихідними отриманими даними, під час діяльності працівника. У роботі Дяків О.П. і Островерхова В.М. «Управління персоналом», вони виділяють:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести [24]

Даний перелік захоплює значний масив даних. Хоч деякі науковці приписують ще декілька пунктів, проте я вважаю що ця кількість є достатньою для повноцінної оцінки.

Основні об'єктивні потреби підприємств в оцінці персоналу:

- потреба в отриманні інформації для підвищення кваліфікації та навичок працівників;
- потреба в інформації для розрізнення рівня матеріальних винагород;
- інформація потрібна для визначення індивідуальних трудових внесків та кращого використання працівників в організації.[27]

Задовольняючи ці потреби, оцінка працівників допомагає сформувати відповідну соціальну та психологічну атмосферу в колективі, сформувати певний стиль управління людськими ресурсами та стати однією з домінуючих цінностей корпоративної культури.

На законодавчому рівні питання оцінки персоналу покладено в 11 статті 3 розділу Закону України «Про професійний розвиток працівників», і обмежується лише таким поняттям як атестація, проте даний вид оцінювання на мою думку не є ефективним в реаліях сталого функціонування організації, оскільки цитуючи ст. 11 п.3 «Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки.»[1]. В такому випадку оцінювання проводить недостатньо систематично, і не дає можливості своєчасно виявляти неякісний персонал.

1.2. Організація процесу оцінювання персоналу

Як уже говорилося, оцінювання персоналу - це процес націлений на виявлення відповідності кваліфікаційних, професійних, особистих якостей і умінь до поставлених вимог.

Проте важливо правильно організувати даний процес, від закладання коштів в бюджет оцінювання до вибору методики за якою буде проводитись сама оцінка.

Сутність процесу оцінювання представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Сутність процесу оцінювання персоналу підприємства

Говорячи про будову системи оцінювання працівників то вона складається з 4 частин:

1. Зміст оцінки — це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;
2. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
3. Система способів, методів та інструментів оцінювання;
4. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Структура процесу оцінювання персоналу підприємства представлена на рисунку 1.2.

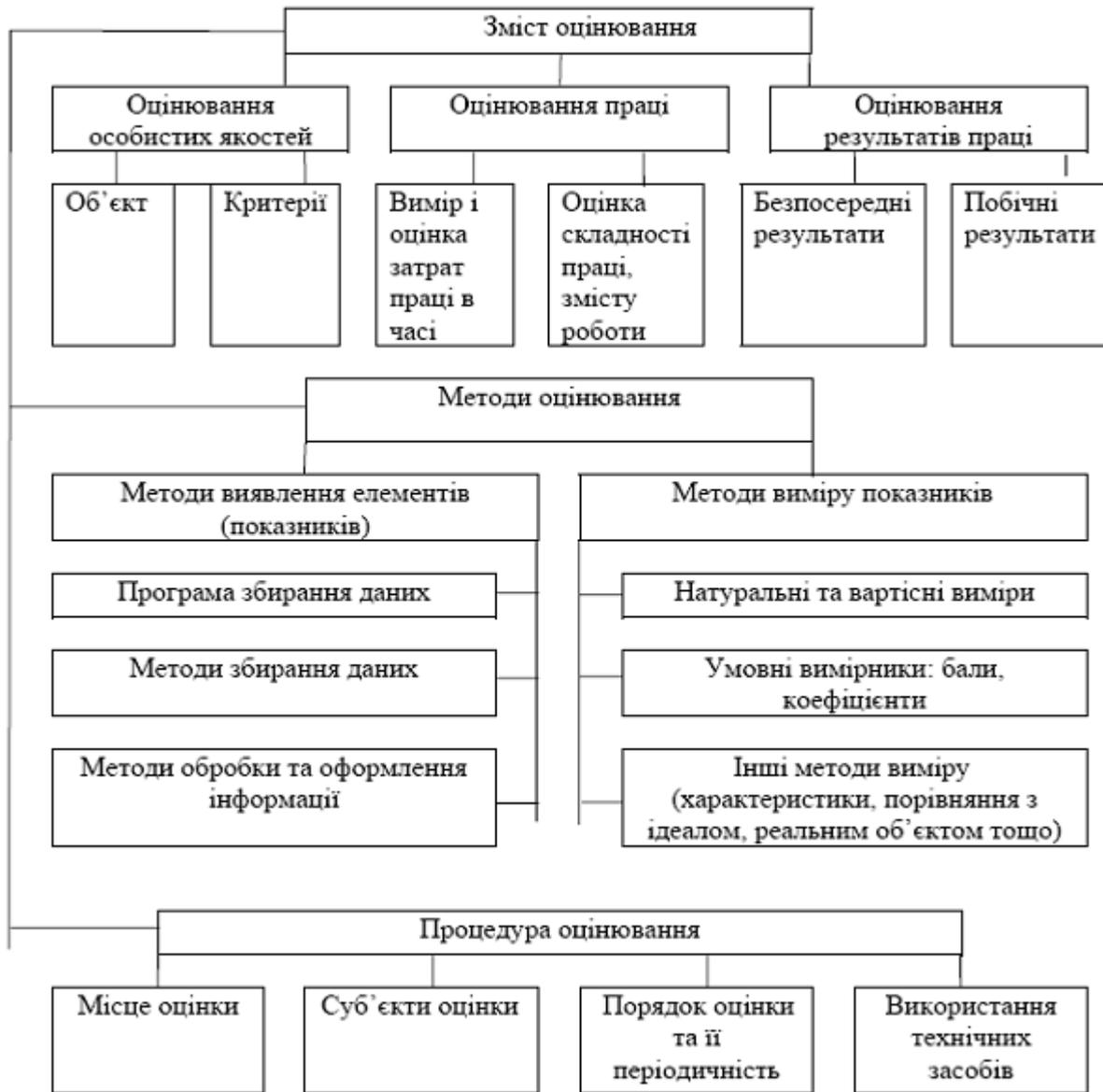


Рисунок 1.2 - Структура процесу оцінювання персоналу підприємства

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу.

В даний час існує два підходи оцінювання:

- оцінювання потенційних працівників на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників компанії.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрями, вигляд процедури оцінювання такої, а саме:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;

- випробуваний термін.

Поточне, періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінювання результатів праці і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;

аналізу динаміки ефективності роботи в розрізі діапазону часу, а також динаміки умов, що впливають на кінцевий результат діяльності.

Також необхідно визначитись заради якої мети проводиться дана оцінка.

Зазвичай компанії оцінюють:

- знання;
- результати праці;
- зацікавленість працівників;
- рівень морального вигорання;
- рівень стресу;
- можливий потенціал як кожного співробітника окремо, так і в цілому

підрозділ;

- мотивацію працівника;
- особисті якості;
- навички;
- можливі таланти.[13]

Цей список не можна назвати повним, оскільки для кожного підприємства можуть бути потрібні якісь незвичні показники, все це буде залежати від сфери в якій функціонує організація, і від бачення менеджера який займається питанням оцінки, атестації і мотивації персоналу.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингового оцінювання;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;

- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Сучасні реалії диктують нам нові правила, дають можливість використовувати нові інструменти і методи які не були доступні нам раніше.

Зараз на більшості організацій автоматизується система оцінювання, залучається комп'ютерна техніка. Це в свою чергу дає можливість оптимізувати витрати часу на процес оцінки, а також зменшити витрати. До того ж деякі показники є можливість оцінити лише за допомогою як уже раніше говорилося, комп'ютерної техніки. Проте залишається питання як саме організувати систему оцінки на підприємстві.[14]

Для початку варто дати відповіді на такі питання:

- Який термін оцінки;
- Навіщо проводиться оцінка;
- Кого будемо оцінювати;
- Який бюджет буде закладений в процедуру оцінювання;
- Який метод використовувати при оцінюванні;
- Шлях надання зворотнього зв'язку;
- Яким чином будуть оброблятися отримані результати;
- Який показник чи показники необхідно оцінювати.[18]

Організаційна і методична процедура оцінювання буде важлива при будь-якому методі оцінювання персоналу підприємства.

Організаційна процедура не можлива без дотримання певних заходів, а саме:

1. Керівництво повинне прийняти рішення щодо проведення оцінювання персоналу і створення відповідної системи.

Важливо щоб це рішення було прийняте спільною думкою керівництва, з урахуванням всіх варіантів розвитку подій. Необхідно сформулювати всю

формальну документацію, це можуть бути накази, положення або інші регламентуючі документи. Що важливо здійснити на даному етапі:

- Виявити ціль і мету оцінювання персоналу. Проаналізувати як це буде впливати на мотивацію співробітників. Попереднім планом можна здійснити опитування серед працівників, та розуміння загальної картини.
- Визначитись із завданням, виходячи з цілі;
- Підібрати необхідні критерії за якими буде проводитись оцінювання персоналу, спираючись на специфіку підприємства. Є дві цілі при визначенні критеріїв, перша направлена на в'яснення наскільки ефективно працює працівник, а інша на можливість розвитку працівника в інших сферах.
- Складання списку можливих методів для оцінювання персоналу;
- Вибір об'єкту оцінювання.

Як один із варіантів розвитку подій, може бути підготовка HR-департаментом презентації по різних методах оцінювання персоналу.[32]

2. На цьому етапі може бути створена робоча група.

Склад робочої групи будуть складати керівники середньої ланки, представники відділу кадрів, серед них HR менеджера, інші відповідальні або зацікавлені особи. Може бути прийняте рішення стосовно залучення кваліфікованих консультантів зі сторони. У деяких випадках це можуть бути навіть звичайні працівники. Залучення рядових співробітників має свої переваги, деякі компанії нерідко користуються цим, оскільки хто як не вони стикаються з особливостями робочого процесу, а також з нюансами. Ще один плюс залучення таких співробітників до процесу оцінки – це те що лояльність працівників до компанії збільшується, і що керівництво цінить їх думку.

3. Організація оцінювання персоналу, вибір методу і реалізація.

На даному етапі створюється система компетенцій вибирається найліпший метод за яким буде проводитись оцінювання працівників.

Важливо щоб вибрана система була найбільш ефективна при проведенні оцінювання персоналу, і оптимізована, не було зайвого.

Система оцінювання повинна бути налаштована таким чином, щоб захопити максимальну кількість HR інструментів, до них можна віднести матеріальну і нематеріальну мотивацію, планування кар'єри працівника та інші.

Вирішується питання стосовно терміну проведення заходу по оцінюванні персоналу, його початок і кінець, з урахуванням всіх факторів, які не будуть мати вагомий вплив на процедуру і результати оцінювання.

4. Після того як було прийняте рішення про оцінювання варто це підкріпити документально, пишуться накази, положення а також інші документи які регламентують процедуру оцінювання персоналу.

Відділ який буде займатися оцінюванням персоналу, а це буде HR відділ, повинен підготувати ще додаткову документацію, до не можна віднести:

- Оціночні листи. Вони формуються відповідно до вибраного методу оцінювання. Можуть мати певні особливості в залежності від посади, проте можуть мати і однакову форму.

- Положення про оцінку. Змістом даного документу буде ціль оцінювання, за якою структурою буде проводитись оцінювання а також термін проведення. Окрім цих пунктів, можуть бути рішення, які будуть прийняті за результатами оцінювання.

- Інструкції. В даному документі буде прописана вся процедура, будуть деталізовані всі етапи оцінювання, від початку до кінця. Будуть прописані рекомендації як вести оціночний лист, як проводити певні види оцінювання, поради стосовно надання зворотнього зв'язку. Інструкції можуть бути створені як і для осіб які будуть проводити оцінювання, так само і для самих працівників, оцінка яких буде проводитись. При необхідності, дані інструкції можна використовувати повторно, в залежності від періодичності оцінювання, головне щоб не відбулося вагомих змін у структурі.[61]

Наступне що необхідно зробити це повідомити працівників про оцінювання яке буде відбуватись. Провести захід назначений для роз'яснення всіх основних моментів, які будуть відбуватись під час оцінювання, рішення які можуть бути прийняті за результатами оцінювання.

5. На цьому етапі потрібно буде інформаційно підтримати систему оцінювання на підприємстві. Проводяться різні роз'яснювальні заходи, семінари, направлені на керівників середньої ланки. На семінарі повинні бути озвучені основні теми, а саме:

- Важливість і переваги проведення оцінювання персоналу на підприємстві. Про це все можуть розповідати особи які входили в робочу групу, проте в основному про це розповідають працівники HR відділу. Більшу підтримку серед працівників, буде якщо це озвучить керівництво підприємства, або ж сам директор. Також розповідається про структуру проведення оцінювання.

- Донести інформацію як правильно заповнювати оціночні листи, при цьому використовується інструкція, яка була створена раніше.

- Розповідається про рішення які будуть прийняті після проведення оцінювання на підприємстві. Як оцінювання матиме вплив на заробітну плату, ротацію персоналу, направлення на навчання працівників у випадку невідповідності, або звільнення.

- Приклад на практиці, як проводити оцінювання співробітника, з можливим залученням відеоматеріалів.[9]

Термін проведення даного заходу визначається від об'єму наданих матеріалів.

6. Шостим етапом проводиться доопрацювання матеріалів, на основі відгуків і рекомендацій наданих учасниками семінару. Побаження які озвучуються учасниками повинні фіксуватися під час проведення заходу, та бути реалізовані у коригуванні матеріалу системи оцінювання персоналу. Коли дані будуть отримані, проводиться ще один збір робочої групи і вносяться правки.

7. Основний етап. Проведення оцінювання персоналу підприємства.

Після проведення всіх попередніх процедур можна розпочинати проведення оцінювання персоналу за вибраною методикою і затвердженим планом оцінки.

У компаніях які вперше проводять оцінювання персоналу, можливе здійснення пробного оцінювання по тестовій групі. Результати аналізують і вносять певні поправки до системи оцінювання.

Під час проведення оцінювання необхідно працювати виключно за планом, і методикою за якою було вирішено проводити оцінювання, без допущення прогалин, суб'єктивного погляду і т.п. Важливо дотримуватись принципу єдності вимог, не зважаючи на посади, статус і особисті відносини. В такому випадку задля запобігання суб'єктивізму рекомендується залучати сторонніх консультантів із зовнішнього середовища підприємства.[39] У деяких випадках можливе залучення спеціалістів з інших груп, головне щоб вони також мали достатню якість знань для проведення оцінювання, з урахуванням особливостей виробничого процесу, щоб не виникало ситуацій, коли умовно фахівець який працює в PR відділі оцінює роботу працівників юридичного відділу. Виключення може бути коли фахівця ознайомили з усіма основними особливостями під час проведення семінару.

8. Етап обробки результатів оцінювання.

Цей етап має велике значення в процедурі оцінювання персоналу. Проводиться зіставлення результатів отриманих під час оцінювання з основними критеріями. Формується відповідна звітність та створюються в разі необхідності відповідні графіки, всі ці матеріали будуть передані та проаналізовані відповідними фахівцями. На даному етапі є шанс отримати некоректну статистику, можуть виникнути помилки при обробці даних, виявитись що певні елементи методу являються не актуальними і не пристосованими до підприємства, виникає ситуація коли виявляється що оцінювання проводилося з допущенням грубих помилок які можуть призвести до повної ануляції результатів. Після обробки даних і формування оціночних результатів по об'єктах оцінювання, після цього інформація передається керівництву.

9. Останній етап це підведення підсумків і прийняття відповідних рішень.

Після того як результати будуть проаналізовані, підводяться підсумки. Фахівці які мали участь у проведенні оцінювання персоналу, здійснюють комунікацію з керівниками працівників і керівником(керівниками) підприємства. Приймаються відповідні управлінські рішення за результатами оцінювання. Створюються рекомендації, які націлені на покращення необхідних показників або прийняття рішень. Вирішується питання яке було поставлене задачею оцінювання.

Зважаючи на все різноманіття цілей і наповненостей здійснення оцінки працівників, є основна - покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінювання кадрів як відправний момент для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

При визначенні критеріїв оцінювання, можна тримати напрямок за двома основними цілями.

Перша – визначити, як добре, чи погано, і чому працівники здійснюють свої функції та обов'язки. Така мета ставиться тоді, коли діяльність організації є сталою й посадові обов'язки працівників конкретні і стабільні.

Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.[33]

Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в його проведенні було зрозумілим і мало мотиваційний характер, його потрібно проводити за основним змістом діяльності, яке пов'язане з кінцевими результатами роботи і індивідуальними якостями працівників.

Таким чином можна говорити що оцінювання персоналу – це доволі тривалий і трудомісткий процес. Який вимагає певних знань, розуміння базовий понять в управлінні персоналом, здатність аналізувати, знання практичного

застосування різних методик і особливостей сектору в якому працює підприємство на якому проводиться оцінювання.

1.3. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Оцінювання персоналу – це не просто потреба підприємства, а життєва необхідність, без якої не можливе повноцінне функціонування суб'єкта, це основоположний інструмент при управлінні персоналом. В сучасній практиці застосовується багато методик на основі яких відбувається оцінювання. На думку Д. Макгрегера оцінка проводиться з різною метою серед них:

- інформативна, трактується вона як забезпеченість кожного керівника повною інформацією про своїх співробітників, про їх роботу, особисті якості та недоліки;
- адміністративна, базується на вирішенні кадрових питань, русі персоналу по службі(підвищення або пониження, навчання та перепідготовка, вирішення конфліктних ситуацій в колективні, звільнення;
- мотиваційна, мета на основі якої матеріальна або моральна винагорода співвідноситься з результатами праці. Таким чином стимулює персонал на покращення якості своєї роботи та формує додаткові професійні якості.

Менеджмент, або іншими словами управління, широко використовує результати оцінки персоналу. На основі них приймаються рішення про звільнення малокваліфікованих і безперспективних працівників, даючи тим самим шанс показати і реалізувати себе якісному складу персоналу, а також отримати більше ресурсів для ще додаткового підвищення їх продуктивності, умов праці та кваліфікації. Існує велике різноманіття методів для оцінки персоналу, проте не існує єдиної універсальної методики, оскільки все це залежить від різних факторів:[34]

- розмір підприємства, тобто кількість діючих працівників;
- норми керованості;

- галузь промисловості;
- особливостей виробництва;
- відношення кількості адміністративного персоналу до кількості працівників які зайняті виробництвом тощо.

Більше труднощів виникає з оцінюванням керівників ніж з рештою персоналу, що не дає змогу використовувати певні методики саме на них. При плануванні та безпосередньо проведенні оцінки або атестації діючого персоналу необхідно враховувати що існує дві категорії, а саме управлінсько-адміністративний персонал і виробничий, і це є логічно. Визначення психологічних і ділових якостей працівників, дає змогу правильно сформулювати рекомендації по управлінню персоналом. При формуванні рекомендацій варто спиратись не тільки на статистичні показники, а й брати до уваги і психологічний компонент, на основі якого вносити певні корективи.

Метод оцінки повинен відповідати основоположним вимогам:

- бути простим у виконанні;
- повинен бути всебічним, щоб можна було легко виміряти результати та потім їх так само легко обробити;
- стандартизованим.

За Мироною Л.Г. методи поділяються на сучасні і традиційні. Говорячи про традиційні вона наводить:

- біографічний метод
- метод заданої бальної оцінки;
- ранжування;
- метод попарних порівнянь;
- метод еталону;
- метод графічного профілю;
- оцінка за результатами.

Традиційні методи мають певні риси притаманні для них:

- працівника розглядають суцільно як окрему одиницю;
- оцінювання проводиться керівником працівника;

– при оцінці не розглядається довгостроковий розвиток і потенціал співробітника.

На перший погляд це непогані системи, оскільки воно прості у використанні, є загальнодоступними і не потребують значних витрат, проте варто звернути на негативні сторони такого оцінювання: до них можна віднести неповноту оцінювання, а саме неможливість оцінки перспектив працівника, його ділові якості і можливих здібностей.

Сучасні ж методи включають до себе:

- атестація;
- метод «360 градусів»;
- метод ассесмент центру;
- аналіз людських ресурсів;
- метод управління за цілями;
- метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI).[48]

Перехід на ці методи спровокував прогрес у питанні управління персоналом і зміна поглядів на бачення такого поняття як «людські ресурси». Тепер компанії повинні бачити у працівниках також і особистість.[45]

До характеристик сучасних методів можна віднести:

- при оцінюванні працівника, основний погляд кладеться не тільки на його результати, а й на здатність розвиватись, реалізовувати свій можливий потенціал. Тепер не є самим важливим лише як працівник виконав свою роботу а й те які здібності він має і може реалізувати;
- окрім керівника оцінювання можуть проводити і інші працівники, підлеглі і навіть клієнти, зменшується доля суб`єктивізму при оцінюванні;
- процес оцінювання працівника тепер проводиться спираюсь ще й на результати діяльності всього підприємства в цілому.

Все різноманіття методів оцінки працівників підприємства можна об'єднати в 6 груп:

– методи прямого вивчення особистості (тестування, інтерв'ювання (співбесіда), анкетування, метод індивідуального обговорення, метод самооцінок і самозвіту);[51]

– методи порівняльної оцінки (методика «360 градусів» («кругова методика»), психофізіологічні і медичні методи, метод вільного і примусового вибору оціночних характеристик за готовими формами, трудовий метод, матричний метод, коефіцієнтний метод, метод шкалювання, метод еталона);[71]

– методи експертних оцінок (метод сумарних оцінок; система заданого групування працівників; метод заданої бальної оцінки; метод вільної бальної оцінки; система графічного профілю; метод рангового порядку; метод оцінки виконання; система довільних характеристик; метод групової дискусії; метод «Центр оцінки» (Assessment Center));

– методи допоміжного характеру (біографічний метод, метод ранжирування або система класифікації по порядку, метод критичного інциденту, метод альтернативних характеристик або метод альтернативної класифікації);

– методи (процедури) оцінки професійної компетентності (конкурс, атестація персоналу, професійно-кваліфікаційний іспит);

– нетрадиційні методи (метод «Детектор брехні», алкогольні та наркотичні тести, метод психоаналізу).

Отже, методів існує велика кількість, багато з них уже морально застарілі, і їх використання не принесе жодних результатів, тому можна виділити низку сучасних і які найчастіше зустрічаються методик.

Метод стандартних оцінок — його суть полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, що описує всі аспекти роботи працівника. Це простий і легкий метод, але оцінка суб'єктивна; відповідальна особа надає письмову відповідь у вільній або встановленій формі; класифікує працівників відповідно до парного рівняння в групі; відхилення групи працівників від загальної праці Оцінка середнього показника якості, оцінювання к поведе себе в тяжких ситуаціях.[20]

Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей. Основою оцінки працівників буквами та цифрами є шкала. Відповідно порівняйте результати праці та особисті якості працівників. Роблячи таку оцінку, необхідно визначити, яка якість буде основні при проведенні оцінювання. Далі необхідно визначити критерії вимірювання цих фактів та встановити метод їх вимірювання. Результати оцінки значною мірою залежать від ставлення керівника до своїх підлеглих.

Оцінка за результатами Цей метод оцінки персоналу розглядається як механізм комунікації, завдяки якому керівники та підлеглі зацікавлені у досягненні як задовільних виробничих результатів, так і рівня винагороди. Менеджер виступає в ролі консультанта, а не оцінювача, не лише концентруючи увагу на досягнутих результатах, але й фокусує на розвитку здібностей, підготовки та інтересів працівників. Самі працівники беруть активну участь у цій оцінці. Результати трудової діяльності тут часто обговорюються без оцінки. Основна увага приділяється спільному вирішенню проблем і завдань, а заробітна плата розглядається окремо.[63]

Метод оцінки персоналу за досягненням поставлених цілей. Це один з найпростіших методів оцінки. Цілі формуються зверху вниз по важливості, у кожного працівника в основі цілей повинні бути цілі організації. В такому випадку компетенція і кваліфікація працівника повинна відповідати цілям організації. Для використання даної системи оцінки потрібно щоб управлінська система була націлена на взаємопов'язаність кількісних і якісних цілей. Сам працівник повинен бути зацікавлений і задіяний у самій роботі, та виконанні цілей підприємства. Сама процедура оцінки відбувається шляхом зіставлення результатів діяльності працівника до поставлених цілей. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей, є однією з простіших методик оцінювання персоналу. Дана методика не дозволяє якісно оцінювати робітників та і деяких технічних службовців. Їх праця має нормований вигляд, кожен результат можна оцінити за допомогою показників, як якісних так і кількісних. А от оцінювання керівників і службовців за цим методом показує свою ефективність.

Кожен з методів має свої переваги і недоліки, і метод оцінки персоналу, та інші розглянуті не є виключенням.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки методу [44]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінювання і простота виміру досягнень); - підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам; - розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації; - метод оптимальний за тимчасовими витратами 	<ul style="list-style-type: none"> - метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер); - визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розроблення; - орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому

Оцінка методом комітетів — обговорюється фактор людської праці в невеликій групі. Підготовлюється перелік дій, та відбувається позитивна чи негативна оцінка цих дій, потім вони порівнюються з вимогами для працівників, що були раніше встановлені, і на сам кінець враховується «вартість» досягнень і робляться висновки.

Метод центрів оцінки (Assessment Center). Ассесмент – в перекладі з англійської «оцінка», являє собою оцінку, яка складається з багатьох оціночних процедур, це можуть бути різні тести, інтерв'ю тощо. Одним із засновників являється У. Байем. А досліджував Дяків О.П.[24]. Даний метод досить широко використовується у світовій практиці. Являється дуже універсальною і широкою за можливістю використання, являється складовою при прийнятті рішень при внутрішньому переміщенні персоналу. При використанні даного методу можуть бути залучені спеціально навчені асесори, вони проводять оцінку безпосередньо у робочому полі оцінюваних співробітників. Можливе призначення спеціальних завдань, суть тих завдань оцінити придатність співробітника на вакантну посаду. Оцінюється велика кількість параметрів, серед них може бути; рівень компетенції, особисті якості, поведінка, показник результативності по проведеній роботі, відповідність іншим критеріям і тощо. Метод є універсальним, його використовують як і для виробничого персоналу так і для керуючого складу. При проведенні процедури, оцінюються психологічні тести, наприклад тест на увагу, пам'ять і навіть на IQ, тестують по професійних

знаннях, зазвичай у формі тестів або практичних завдань, проводяться в залежності від специфіки підприємства рольові ігри і бізнес кейси, і цей список можна продовжувати далі оскільки аналізується десятки а іноді і сотні показників. На основі яких можуть прийматись управлінські рішення, які стосуються насамперед персоналу. Можна говорити що цей метод підходить більше до керівних посад, відбору кандидатів зі сторони і кар'єрний розвиток в компанії. До недоліків даного методу можна віднести; низький коефіцієнт корисної дії, бо багато показників можуть бути насправді не затребуваними, проте вони будуть оцінюватись, також це зазвичай потреба залучати оцінювача зі сторони, оскільки складно організувати даний метод самостійно без залучення консультанта. Проте навіть ці недоліки можна дещо згладити, оптимізувавши процедуру тестування, зменшивши кількість неактуальних складових програми, зосередившись лише на основних і необхідних даних.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки методу Assessment Center [22]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - неможливість фальсифікації результатів; - багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінювання 	<ul style="list-style-type: none"> - високі організаційні витрати і витрати часу; - висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінювання; - високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку

Методика «360 градусів» («кругова методика»). П.Ворд у 1967 році запропонував «метод оцінки 360 градусів». За автором сутність цього методу полягала у зборі інформації, стосовно певного працівника, яку від отримував від колег та його оточення.[75] Перевага методу «кругової оцінки» полягала в тому, що роботодавець міг отримати інформацію про всі аспекти індивідуально особистісних якостей робітника. Висновки цього методу були об'єктивнішими за інші. Оскільки, оцінюючи сам себе працівник, він би робив це з підкресленням особистісних амбіцій, а оскільки оцінював керівник, він міг в певній мірі занижити результати. Саме тому, для отримання більш повної і об'єктивної

картини результатів необхідно залучати до оцінювання певну кількість людей.
.[28]

За даним методом працівник оцінюється широким колом оцінюючих: керівником, колегами, підлеглими.

Всі вони заповнюють спеціальні бланки. Результати обробляються комп'ютером для збереження анонімності.

До оцінки може бути залучений і сам оцінюваний, в цьому випадку його самооцінка буде мати однакову вагу з оцінками фахівців. Зазвичай, метод використовується при створенні кадрового резерву, для визначення потреби персоналу в підвищенні кваліфікації, при переміщенні працівників всередині організації, для визначення рівня кваліфікації працівника з цілого ряду відповідностей. Інколи метод використовується для вирішення питання стосовно розміру заробітної, але в цьому випадку його результати необхідно закріпити результатами інших методик. Завдяки цьому буде отримана більш повна і об'єктивна інформація, яка слугуватиме для прийняття рішення про підвищення або зниження рівня заробітної плати працівника.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки методу «360 градусів»[22]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; - створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; - моделювання критеріїв оцінювання під вимоги корпоративних стандартів; - об'єктивність отриманих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності; - необхідність у високому ступені конфіденційності даних; - складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці; - стресовий вплив на співробітника; - трудомісткість в обробці результатів

Метод оцінки КРІ. Ключові показники ефективності, говорячи англійською Key Performance Indicators. Зазвичай використовується абревіатура КРІ

Система показників Key Performance Indicators (КРІ), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх працівників, сама система показує схожість з іншими методом, плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи

кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ усього підприємства. Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників були злагоджені і кожен відділ виконував лише свою роботу, не задіваючи інші підрозділи. В основі розробки КРІ лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнеспроцеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота[19]. КРІ зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи основні цілі підприємства з цілями окремих підрозділів і працівників, тому запровадження такого методу оцінювання персоналу на підприємствах України дасть змогу підвищити якість роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства.[43]

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методу КРІ

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – розмір бонусу працівника безпосередньо залежить від виконання його персональних КРІ; – за кожним співробітником закріплено відповідальність за певну ділянку роботи; – співробітник усвідомлює свій внесок у досягнення спільної мети підприємства; – метод орієнтований на мотивацію персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – метод потребує значних витрат часу; – визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу

Атестація. Дане поняття закладено на законодавчому рівні. Закон України «Про професійний розвиток працівників» чітко розтлумачує його як: «атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня».

Атестація повинна проводитись не частіше одного разу на 3 роки, вона є формалізованою і проводиться систематично для виявлення у працівника кваліфікації, яка повинна бути задля праці на певній посаді.

Особливістю даної форми є те, що створюється комісія яка безпосередньо і проводить атестацію, до складу будуть входити: представників керівництва; керівників структурних підрозділів; представників кадрової служби, відділів праці і зарплати, або підрозділу управління персоналом. [60]

За змістом – це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про характеристику працівника, його трудову етику, результати праці.

Атестація — це своєрідна процедура оцінювання працівників. Її особливість полягає в тім, що, в першу чергу, використовуються різні методи оцінки тих чи інших якостей працівника; по-друге, приймає участь колектив працівника до підготовки матеріалів і безпосереднього здійснення процедури оцінювання. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію, та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.[31]

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п.

Технологічна процедура проведення оцінювання шляхом атестації, проводиться в 3 етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішення за результатами атестації.[73]

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо збільшення посадових заробітних плат, просування працівників, ротація працівників з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності

підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

Метод ділових ігор. Використовуючи метод ділових ігор, в першу чергу формується імітація самої гри.

Ділові гри зазвичай проводяться на результат, це дає можливість визначити, наскільки персонал готовий до вирішення завдань, які постають у процесі роботи. Одна із переваг цього методу - оцінка внеску кожного учасника гри.[62]

Рейтинг (метод порівняння). Основа цього методу - оцінка відповідності працівника займаній посаді. Передбачає наявність списку завдань (складаються на основі посадових інструкцій), які повинен виконувати співробітник, що проходить оцінку.

Робота працівника аналізується з урахуванням витраченого ним часу на прийняття рішень і виконання завдань, а також з урахуванням того, наскільки економно він використовує матеріальні ресурси.

Проводиться оцінка перерахованих у переліку якостей працівника за 8-бальною шкалою, де: 8 – самий кращий, 1 – найгірший

Аналізують отриманий результат шляхом порівняння з еталоном або результатами попереднього працівника на цій же посаді.[53]

Метод моделювання ситуації – проговорюється вигадана, але близьких до реальних умов праці і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, стиль роботи, стресостійкість.

Метод оцінки на основі моделей компетентності. Вагомою перевагою даного методу, є можливість детально дослідити яості працівника за компатенціями, та його якості, його комунікаційні навички. Якщо необхідний і наявний рівень компетентності між собою не узгоджуються, то це є причиною для розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Виконання цих планів відображається у відповідних результатах і стає предметом оцінки, самооцінки і незалежної експертизи.[80]

У цього методу є серйозні недоліки: висока собівартість, трудомісткість (час і спеціальна підготовка спеціалістів для проведення оцінювання), крім того, вони не завжди показують реальну ситуацію.[72]

Метод незалежних суддів. Формується комісія яка складається з 6-7 незалежних суддів, вони проводять опитування стосовно його професійної діяльності. Якщо відповідь правильна, вони ставлять в бланку +, якщо немає, то -. В кінці процедури видається рішення.

Тестування. Є одним з основних і найчастіше користуємих інструментів оцінювання. Використовуються вони для полегшення прийняття рішення щодо відбору кандидатів. В результаті тестування можна отримати оцінку яка не буде суб'єктивною, не залежну від особистості оцінює, можливість прогнозування ділових якостей та організаційної поведінки працівника якого оцінюють.[54]

Інтерв'ювання (співбесіда). Без даного інструменту не можливий підбір персоналу на підприємство, відбувається пряма комунікація між кандидатом і організацією. В свою чергу кожна із сторін отримує важливу для себе інформацію . Інтерв'ю дає можливість оцінити великий набір якостей, які необхідні для роботи за пропонованою вакансії: етикет, ціннісні орієнтації, мотивацію кандидата, його професійні якості та інше.[11]

Анкетування - психологічний вербально-комунікативний метод, сама процедура проведення відбувається за допомогою залучення анкети, в якій сформований список запитань до працівника або кандидата.

Процедура може відбуватися анонімним чином, що дає свої переваги, і не розкриває особистість особи яку оцінюють.

Анкетування проводиться як правило у випадках, коли виникає потреба з'ясувати думки працівників з певних питань і здійснити це в короткі терміни, та отримати максимальну вибірку. Існують декілька видів: оціночна, порівняльна, заданого вибору. Оціночна анкета це стандартизований набір питань або побажань. Оцінює вказує наявність або відсутність певної риси в оцінюваного і ставить позначку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами даної анкети є сумою значень. Підвид оціночної анкети - порівняльна анкета, в яку

входить список описів правильного або неправильного поведіння, на робочому місці. Відповідно, анкетування в системі оцінки персоналу є досить популярним, доступним методом, який дає задовільний прогноз.[65]

Метод бальної оцінки. Якщо працівник мав певне досягнення то він отримує за це попередньо узгоджену кількість балів, які в свою чергу в кінці звітного періоду підсумовуються і на основі отриманого рейтингу приймається управлінське рішення.[78]

Ранговий метод. Кожен керівник робить по своєму підрозділі рейтинг працівників, основоючись на критерії, потім рейтинги будуть звірені за кожним керівником і буде прийняте рішення стосовно його подальшої долі(працівника), це може бути як і позитивне так і негативне, або підвищення або звільнення.[47]

Метод ранжирування або система класифікації по порядку. Відбувається поділ працівників відповідно попередньо визначених критеріїв, має в своєму розпорядженні оцінюваних працівників по порядку від кращого до гіршого або навпаки - фінальна оцінка в такому випадку визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів.[73]

Матричний метод розроблений на базі матричного аналізу, при якому оцінка іміджу здійснюється методом ранжирування всіх представників аналізованої групи в межах заданої матриці. Суть методу полягає в тому, що на кожну посаду в компанії створюється таблиця-матриця, яка представляє собою перелік необхідних ділових і особистісних якостей працівника. У таблицю-матрицю заповнюються показники оцінки якостей кожного співробітника, які визначають їх важливість для виконання обов'язків по займаній посаді.[42]

Метод системи довільних характеристик – Збираються всі відомості про працівника, всі звіти, негативна інформація, його досягнення і їх зіставляють та потім приймають управлінське рішення. Це все проводить відділ кадрів

Коефіцієнтний метод. В такому випадку визначаються фактори оцінки і визначаються нормативні значення даних чинників для різних груп оцінюваних. Фактичний результат зіставляється з нормативом, в результаті виходять різні коефіцієнти, що дозволяють проводити порівняльну оцінку працівника.

Методи оцінки персоналу повинні відповідати наступним вимогам: інтегрувати всі кількісні і якісні компоненти в одне кероване ціле; оперативно відображати рух всіх параметрів персоналу, розкривати інформацію згідно з принципами розумності та доцільності [55].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСП «ВІДРОДЖЕННЯ»

2.1. Оцінка стану та перспектив розвитку аграрного бізнесу

Україна – промислово-аграрна держава, яка володіє значними резервами плідючих земель а також сприятливим кліматом, які здатні забезпечити плацдарм для ефективного економічного розвитку держави. Ще з давніх часів сільське господарство було основним, починаючи з часів Трипілля. Україна отримавши у спадок весь цей потенціал, має змогу тримати свій аграрний сектор у лідерах на рейтингу.[68]

Аграрний бізнес – це не просто сільське господарство, це сукупність сільськогосподарських виробництв, від виробництва до реалізації, не забуваючи про обслуговування процесу.[17]

Саме поняття агробізнесу почали використовувати не так давно, лише в 50 роках ХХ століття на просторах країн Європи та Сполучених Штатів Америки. Р. Голдберг та Дж. Девіс говорили про нього як суму всіх операцій пов'язаних з виробництвом, зберіганням, транспортуванням, переробкою і розподілом сільськогосподарської продукції та наданням послуг у сфері ресурсного забезпечення сільського господарства.

Савченко І.Ю та Захарченко О.В. дають визначення агробізнесу таке: - «Агробізнес - вид підприємницької діяльності у галузях виробництва сільськогосподарської продукції, засобів виробництва для сільського господарства, зберігання сільськогосподарської продукції, її транспортування, переробки і доведення до споживача [68].

Говорячи про агробізнес варто зауважити що сільськогосподарські угіддя це майже 70% від загальної території України, з них до 80% це будуть землі призначені для вирощування різних культур, серед інших 20 відсотків розподілились пасовища і сіножати.[23]

В українській економіці сільське господарство складає порівняно високий відсоток, у ВВП в середньому він становить 11-16 відсотків, в залежності від року. Тож можна говорити, що цей сектор економіки є одним з основним, і політика держави повинна бути спрямована на підтримання і розвиток агропромислового комплексу.[12]

АПК або агропромисловий комплекс – це один з елементів економіки, він містить в собі виробництво продукції сільськогосподарського призначення, її переробку, а також обслуговування сектору

Поділяють АПК на три кластера:

- Перший це машинобудування сільськогосподарської техніки, машинобудування харчового сектору, кормове виробництво, меліоративна діяльність, будівництво сільськогосподарських об'єктів, агрохімічне виробництво тощо.

- Другий це безпосередньо вирощування рослин, тваринництво і рибальство;

- Третя сфера направлення на обслуговування сільського сектору, це холодильне і складське господарство, установи які займаються кінцевою реалізацією товару, як в оптових масштабах так і в роздрібних точках.

Всі ці складові формують загальнодержавний аграрний сектор, для розвитку якого необхідні профільні спеціалісти, держава в такому випадку повинна повністю забезпечити їх наявність.

Основними проблемами, які гальмують розвиток агропромислового комплексу є:

– високий рівень деградації земель сільськогосподарського призначення;

– низька якість сівозмін, добрив, системи захисту рослин тощо, яка не сприяє отриманню екологічно безпечних та економічно ефективних результатів діяльності;

– нехватка сільськогосподарської техніки;

– належні умови розвитку малих сільськогосподарських підприємств з дрібними обсягами виробництва, які можуть виробляти ексклюзивну, конкурентоспроможну продукцію;

– недоброчесна поведінка на галузевих ринках;

– залежність сільськогосподарства від імпортованих ресурсів та висока енерговитратність;

- великий відсоток втрати продукції через погану систему логістики;
- недостатній вихід малого і середнього бізнесу до організованого аграрного ринку;
- недостатня кількість інформації у виробників сільськогосподарської продукції про умови ведення бізнесу в галузі;
- неналежні умови інтеграції малого та середнього бізнесу в організований аграрний ринок;
- низький рівень впровадження досягнень науково-технічного прогресу, прогресивних технологій та забезпечення кадрами тощо.

Без державної підтримки і регулювання агробізнес не може ефективно формуватися і працювати. Якщо не буде присутній контроль над цією галуззю то будуть виникати значні проблеми, які в свою чергу понесуть за собою значні втрати в бюджеті країни а також зруйнує ринок. Ринкові ціни, відсутність чорної конкуренції, розвиток малих господарств, на це повинна бути націлена державна політика.[10]

Буква закону говорить: Суб'єкт агропромислового комплексу – суб'єкт господарювання, що здійснює свою діяльність з виробництва, переробки, збереження та реалізації сільськогосподарської продукції, а також матеріально-технічного обслуговування сільськогосподарського виробництва.

Таке визначення нам дає Закон України «Про державну підтримку сільськогосподарства України».[2]

За часів незалежності у різні роки почали створюватись різні органи ціль яких забезпечити стале функціонування сектору, до них можна віднести:

1. Самий основний орган це Міністерство аграрної політики та продовольства України, його компетенція охоплює весь аграрний сектор. Координує центральні органи влади, які в свою чергу реалізують всі заходи.

2. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Скорочено дану службу називають Держгеокадастр. Являється центральним органом влади, який підпорядковується Кабінету Міністрів України. Відповідає за державну політику з питань землі та її охорони.

3. ДСБУ Аграрний фонд – його ціль це провадження цінової політики в аграрному секторі. Був сформований на основі постанови Кабінету Міністрів України від 6 липня 2005 року. Його завдання це:

- проведення цінової політики в агропромисловому секторі економіки у межах, визначених законом;
- виконання від імені держави функції кредитора на період дії режиму заставних закупівель окремих об'єктів державного цінового регулювання;
- виконання бюджетних програм, визначених законом про Державний бюджет України на відповідний рік;
- формування державного інтервенційного фонду об'єктів державного цінового регулювання виключно для здійснення товарних та фінансових інтервенцій на організованому аграрному ринку [3].

Державна політика повинна бути націлена не тільки на контроль а також на підтримку агросектору, тому Уряд створює державні програми які націлені на підтримку аграріїв, одним з елементів є відшкодування витрат на купівлю тварин, насіння, будівництво аграрних об'єктів і т. д. Прикладом можна навести постанову Уряду яку прийняли 12 травня 2021 року, націлену на вдосконалення програми підтримки, розмір дотацій на 2021 рік становить 1,15 мільярдів гривень. Було додано до програми ще дві дотації, які спрямовані за приріст корів а також володіння козами. Підтримка буде націлена на відшкодування утримання і купівлі тварин, бджіл, будівництво конструкцій сільськогосподарського призначення.

Створюються державні кредитні програми які націлені на зменшення відсотку за кредит для аграріїв, цим самим даючи змогу великим підприємствам укріплювати своє положення на ринку, а новим представникам бізнесу активно розвиватись і укріплюватись також. 10 травня Урядом було схвалено постанову, суть якої це зміна порядку використання коштів націлених на здешевлення кредитів для аграріїв. В постанові йдеться мова про те що, якщо товаровиробники постраждали від несприятливих умов, то вони мають право на отримання компенсації відсотків, які повинні сплатити за користуванням

кредитними коштами, а також на кредити які оформлювались на придбання техніки і будівництво об'єктів призначених для сільського господарства. Орієнтовний розмір фінансування даної програми розглядається на рівні 1,2 мільярдів гривень. Міністерство очікує що даною програмою скористуються близько 4 тисяч аграріїв. Проте є і певні умови, а саме підприємці які займаються тваринництвом не можуть отримати компенсацій більше ніж 15 мільйонів гривень, а інші суб'єкти більше 5 мільйонів.

Сумарно планується виділити близько 4 мільярдів гривень на різні державні програми.

Більшість банків лідерів пропонують вигідні кредитні програми для агробізнесу, які приєдналися до ініціативи держави підтримки агробізнесу.

Для прикладу АТ «ПриватБанк» пропонує своїм клієнтам багато послуг за вигідними умовами, один з них це «Кредит на придбання основних засобів, у т. ч. сільгосптехніки» у програму послуги включається можливість купівлі товару до 80% за рахунок коштів взятих в кредит, графік погашення буде сформований індивідуально в залежності від сезону або особливостей сектору, а також можливості оформлення кредиту згідно програм державних компенсацій. Ще одна послуга це «Лізинг для бізнесу», це альтернатива кредиту, при взятті техніки в лізинг не потрібне заставне майно, термін становить до 5 років, а відсоткова ставка взагалі від 0,01% річних, що робить витрати максимально мінімальними. В даний час всі більше компаній звертаються до установ щоб скористатись даною послугою.

Це лише один з прикладів взаємодії Держави-Банків-Аграріїв, на даний час, станом на 2021 рік, 39 банків підписали Меморандум з Мінекономіки з питань реалізації державної підтримки сільгоспвиробників, серед них одні з найвідоміших вказані в таблиці 2.1.

АТ «Райффайзен Банк Аваль
АТ АБ «Укргазбанк»
АТ «ПУМБ»

АТ «АЛЬФА-БАНК»
АТ КБ «ПриватБанк»
АТ «Полтава-банк»
АТ «Ощадбанк»

Рисунок 2.1 - Основні і найвідоміші українські банки учасники
Меморандуму

Рисунок 2.1 - Основні і найвідоміші українські банки учасники

Весь список банків учасників можна завжди знайти на сайті Інформаційно-аналітичного порталу АПК України за посиланням: <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka/vzayemodiya-z-bankami>, там же можна дізнатись також багато цікавої та необхідної інформації . Він періодично доповнюється, і підприємець завжди може дізнатись який банк є учасником програми, не витрачаючи багато зусиль на пошук.

За останнє десятиліття почали проводитись більше заходів серед представників агробізнесу а також фахівців у даній галузі, на яких обговорюються та вирішуються питання сфери агробізнесу. В основному відбуваються різні форуми, націлені на певні проблеми або питання. Зараз аграрний сектор не стоїть на місці, і прямує в один крок з сучасними технологіями, тому набуває популярності проведення таких заходів в режимі онлайн, що має свої переваги і недоліки.

Задівши питання інтернету можна говорити що це чудовий інструмент для підприємців, у них з'явилась можливість оперативно отримувати всю інформацію на спеціалізованих сайтах, на яких розміщується корисна інформація, і це дає змогу не працювати «по старинці» а отримувати нові знання і успішно їх реалізовувати. Прикладом успішно реалізованого ресурсу, який створений був виключно для аграріїв є сайт LATIFUNDIST.COM, який допомагає багатьом представникам агробізнесу, від агрономів і економістів до власників підприємств, а також початківців які тільки планують почати свою справу у сільськогосподарській сфері.

Результати діяльності агробізнесу залежать не тільки від успішності управління підприємством, а також від сезону, врожайності і т.п., У деяких напрямках даної сфери економіки найбільші доходи отримуються у зимовий період, в інших навпроти в теплу пору року.

Основними культурами у рослинництві у нас є пшениця, кукурудза, соняшник, гречка та інші. Багато підприємств почали активно вирощувати таку культуру як кукурудза, оскільки вона має високу врожайність, високу ціну продажу, і порівняно менші витрати на вирощування і проста в збиранні. Аналогічна ситуація з соняшником. Проте доволі часто підприємці забувають про недолік даних культур, те що вони виснажують землю порівняно сильніше ніж інші культури, а це призводить до зменшення врожайності. Проте не зважаючи на це, ці культури залишаються одними із самих популярних культур.

Не можна не звернути увагу і до скандального ринку землі в Україні.[46]
Що це взагалі за закон. Основні моменти:

- по перше з 1 липня 2021 р. буде скасовано мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення;
- вводяться обмеження на максимальну купівлю землі в одні руки;
- Заборона продажі землі іноземцям;
- Перший час а саме з дня вступу в силу закону до 1 січня 2024 р. землю можуть купляти тільки фізичні особи, після уже і юридичні особи;
- Після 2024 року компанії в яких власник громадянин країни агресора також не матимуть права купляти землю;
- Державні і комунальні землі не підлягають процедурі продажу у жодній формі.[4]

Цей закон має як і прихильників так і людей які проти. Проте це націлено на підвищення умов ведення агробізнесу в Україні, і є однією з умов Європейських партнерів.

Отже, основними напрямками розвитку агропромислового комплексу України є:

- реформування земельних відносин;

- розвиток державних програм підтримки малого та середнього бізнесу в агропромисловому комплексі;
- розвиток малого фермерства;
- програми фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників;
- державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції;
- програми розвитку переробки тощо.[52]

Всі нововведення націлені на збільшення привабливості ведення бізнесу в агропромисловому секторі, залучення нових суб'єктів господарювання в різних напрямках як в рослинництві так і тваринництві.[57] В загалом курс розвитку аграрного бізнесу спостерігається в позитивну сторону, чим приваблює нових підприємців, і змушує діючих вкладати значні кошти в розвиток своєї компанії і купівлю нових активів.

2.2. Організаційно правові основи функціонування ПОСП «Відродження»

ПОСП «Відродження», або приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Відродження», було створене 23.07.1997 після ліквідації 13.02.1997 року за рішенням загальних зборів КСПГ імені Фрунзе.

Засновником і єдиним власником даного підприємства є Непийпа Леонід Антонович. Дане підприємство було створене на законних підставах, відповідно до Цивільного кодексу України, Підпорядковуючись Закону України «Про господарські товариства», та інших нормативів та положень, які затверджені Українським законодавством.

Зареєстроване ПОСП «Відродження» за адресою: Україна 39133, Полтавська обл., Козельщинський р-н, село Оленівка вул. Остроградського 2.

Статутний капітал даного підприємства відносно не великий, як для своїх розмірів і становить лише 3200.00 грн. ЄДРПОУ компанії 03771270, за яким можна отримати додаткову інформацію із сайту ЄДР.

Керівником станом на травень 2021 року є Попруга Андрій Іванович, дана особа може приймати рішення і вчиняти певні дії від імені підприємства, приймати управлінські рішення. Був назначений терміном 1 рік, до 26.04.2022, відповідно статуту.[25]

Офіційна електронна пошта для зв'язку компанії – vidrodenna1@jandeks.ua, стаціонарний номер телефону +380534299723.

Діяльність підприємства регламентується відповідно до законодавства України та Статутом. Всі зміни які відбуваються у Статуті відбуваються за рішенням вищого органу підприємства, потім повинні обов'язково зареєструватись у відповідних органах державної реєстрації.

ПОСП «Відродження» було включене до реєстру Державної Податкової інспекції, як платник податків, і відповідно має індивідуальний податковий номер 037712716143.

Підпорядковується Закону України «Про працю» і здійснює сплату податків і внесків до відповідних державних структур, в тому числі є платником єдиного внеску.

За формою власності воно відноситься до категорії недержавної власності. Перебуває на обліку у Державній Службі Статистики України від 01.06.1994 року.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Проте займається й іншими видами діяльності, список яких становить більше 20 позицій, а саме весь список наведено в таблиці 2.1.

Можна побачити, що загалом компанія має право займатись багатьма видами діяльності, проте основний вид зайнятості націлений на сільське господарство.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ПОСП «Відродження» [27]

01.13	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.
01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
01.42	Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
01.46	Розведення свиней
01.47	Розведення свійської птиці
01.49	Розведення інших тварин
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві
01.63	Післяурожайна діяльність
10.11	Виробництво м'яса
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок не тривалого зберігання
10.85	Виробництво готової їжі та страв
10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.81	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
49.42	Надання послуг перевезення речей (переїзду)
52.10	Складське господарство
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів
36.00	Забір, очищення та постачання води

На рисунку 2.1. можна побачити організаційно-виробничу структуру управління підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційно-виробнича структура управління ПОСП «Відродження»

Організаційно виробнича структура підприємства є основою компанії, кожна ланка виконує свої функції. Не можливо щоб підприємство функціонувало, якщо прибрати хоч одну складову.

В основі компанії стоїть засновник, який в свій час прийняв доленосне рішення про заснування організації. Засновник звичайно приймає участь в керуванні підприємством, проте дану роль було перекладено на директора.

Директор – офіційний представник компанії ,який приймає адміністративні і стратегічні рішення. Представляє інтереси від імені компанії перед іншими учасниками ринку, або органів, і в свою чергу несе відповідальність за прийняття цих рішень.

Наступне складова структури підприємства, це головні спеціалісти, та керівники підрозділів. В даній компанії це: головний бухгалтер, головний

агроном, головний інженер, інженер з ОП та головний економіст. Кожен з них має під своїм керівництвом певний штат працівників, передбачений їх сферою роботи.

Вони та всі інші працівники також є підлеглими директора підприємства. І повинні виконувати поставлені задачі ним.

Самі головні фахівці окрім своєї основної роботи здійснюють дерегування над працівниками свого відділу або підрозділу. Той самий головний бухгалтер відповідає за злагоджену і ефективну роботу бухгалтерії, головний економіст відповідно економічного відділу.

У випадку прийняття хибного рішення вищої ланки, потягне за собою відповідні наслідки і по інших ланках, які стоять нижче.

До фахівців виробничої лінії відносяться: головний агроном і головний інженер, на них покладена роль контролювати питання по цьому напрямку.

Окреме місце займає інженер з охорони праці, він має певний вплив на всі відділи, оскільки люди працюють всюди, тому і охорона праці повинна контролюватись у всіх відділах.

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПОСП «Відродження»

Аналізуючи показники діяльності підприємства, ми бачимо всю суть економічний явищ, у всіх своїх виглядах, у різних відповідних величинах. Фактори це ті умови і причини, які напряму впливають на самі показники, на їх тенденцію і результат. Перш за все всі ці фактори потрібно піддати класифікації, щоб в результаті ми отримали бачення їх впливу на певні категорії показників.

Фактори, які піддаються аналізу і оцінці поділяють на дві основні групи:

- Виробничо-економічні;
- Соціально-економічні.

Говорячи про першу групу, це ті умови які мають вплив на організацію виробничого процесу, економність діяльності, раціональність у своїй діяльності і у використанні ресурсів, які використовуються підприємством, задля поставленої цілі.

Друга група факторів, соціально-економічні – будуть уже мати залежність від самих учасників виробничого процесу на підприємстві, від їх вмотивованості, кваліфікації та ін.

Фінансова звітність згідно з П(с)БО – є бухгалтерською звітністю, у ній можна побачити відображення всіх економічних і фінансових показників, результативність підприємства і загалом його діяльність, відображену у вигляді звіту. Склад фінансової звітності має такий вигляд: форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», форми №3 «Звіт про рух грошових коштів», форми №4 «Звіт про власний капітал», форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», примітки до звітів.

На підприємстві окрім облікової і планової інформації, існує такий вид як позаоблікова інформація, і вона носить позасистемний характер. Використовується вона зазвичай задля доповнення даних яких не вистачає щоб провести повне і якісне дослідження. Коли виникає потреба в конкретному і всеохоплюючому дослідженні, виявлення факторів, які впливають на показники, без неї не обійтись.[41]

Мета аналізу економіко-фінансових показників, це проведення заходу оцінювання підприємства у конкретний діапазон часу або на даний момент, за результатами аналізу, приймати управлінські рішення, які будуть націлені на поліпшення результатів діяльності підприємства.

Розраховуючи фінансово-економічні показники задіювались дані різних видів обліку, серед них фінансового і статистичного за 2017-2019 роки.

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма 1 – ПВ «Звіт із праці» (додатки А, Б, В).

Розрахунок економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Відродження» за 2017-2019 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Відродження» за 2017-2019 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2017	2018	2019	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютн е	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	291824	363631	414619,5	122795,5	142,08	50988,5	114,02
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	289608	357809,5	413136,5	123528,5	142,65	55327	115,46
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	75743	77156	79330	3587	104,74	2174	102,82
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	32365	34316	37802	5437	116,80	3486	110,16
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	75631,5	76449,5	78918,5	3287	104,35	2469	103,23
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	361	361	360	-1	99,72	-1	99,72
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	361	361	360,5	-0,5	99,86	-0,5	99,86
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	287255	320087	388762	101507	135,34	68675	121,46
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	15156	18980	22827	7671	150,61	3847	120,27
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	80844	124320	118960	38116	147,15	-5360	95,69

Продовження таблиці 2.2

1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	226129	249099	313246	87117	138,53	64147	125,75
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	240290	303671	354308	114018	147,45	50637	116,67
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	95	98	82	-13	86,32	-16	83,67
1.6.2	середньооблікова чисельність штатних робітників	чол.	77	78	66	-11	85,71	-12	84,62
	2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ								
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	146610	64538	125295	-21315	85,46	60757	194,14
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	146610	64538	125295	-21315	85,46	60757	194,14
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	64745	47313	62074	-2671	95,87	14761	131,2
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	81865	17225	63221	-18644	77,23	45996	367,03
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	96356	42580	90921	-5435	94,36	48341	213,52
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	96356	42580	77904	-18452	80,85	35324	182,9591
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	1500,5	2122,6	2096,3	596,25	139,74	-26,3	98,76
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	170371	173861	184262	13891	108,15	10401	109,82
	3. Показники ефективності використання ресурсів								
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1543,26	658,55	1527,98	-15,28	99	869,43	232,02
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	1904,02	827,41	1898,4	-5,62	99,7	1070,99	229,43

Продовження таблиці 2.2

3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	тис. грн. / люд-год	0,86	0,37	0,68	-0,18	79,07	0,31	183,78
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн..	1033	1668,71	1800,95	767,95	174,34	132,24	107,92
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,44	0,41	0,39	-0,05	88,63	-0,02	95,12
3.6	Фондовіддача	грн./ грн.	1,94	0,84	1,59	-0,35	81,96	0,75	189,29
3.7	Фондоозброєність праці працівників	тис.грн./ чол.	796,12	780,09	962,42	166,3	120,88	182,33	123,37
3.8	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,61	0,21	0,35	-0,26	57,37	0,14	166,66
3.9	Середній період обороту оборотних засобів	дні	590,16	1714,28	1028,57	438,41	174,28	-685,71	60
3.10	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	0,50	0,18	0,30	-0,20	60	0,12	166,66
3.11	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	16,20	7,19	25,18	8,98	155,43	17,99	350,2
3.12	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	22,22	50,06	14,29	-7,93	64,31	-40,77	28,54
3.13	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3,63	1,39	2,23	-1,4	61,43	0,84	160,43
3.14	Середній період зберігання запасів	дні	99,17	259	161,43	62,26	162,78	-97,57	62,32
3.15	Тривалість операційного циклу	дні	121,39	309,6	175,72	54,33	144,75	-133,88	56,75
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	65,72	65,97	72,57	6,85	-	6,6	-
4.2	Рентабельність активів	%	33,02	11,7	21,93	-11,09	-	10,23	-
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	33,27	11,9	18,85	-14,42	-	6,95	-

Провівши розрахунки на основі наявних даних за звітні періоди, обчисливши економічні і фінансові показники, можна дійти до висновку, що спостерігається позитивна тенденція по росту середньої вартості сукупного та власного капіталу на підприємстві, що ми можемо графічно спостерігати на рисунку 2.1

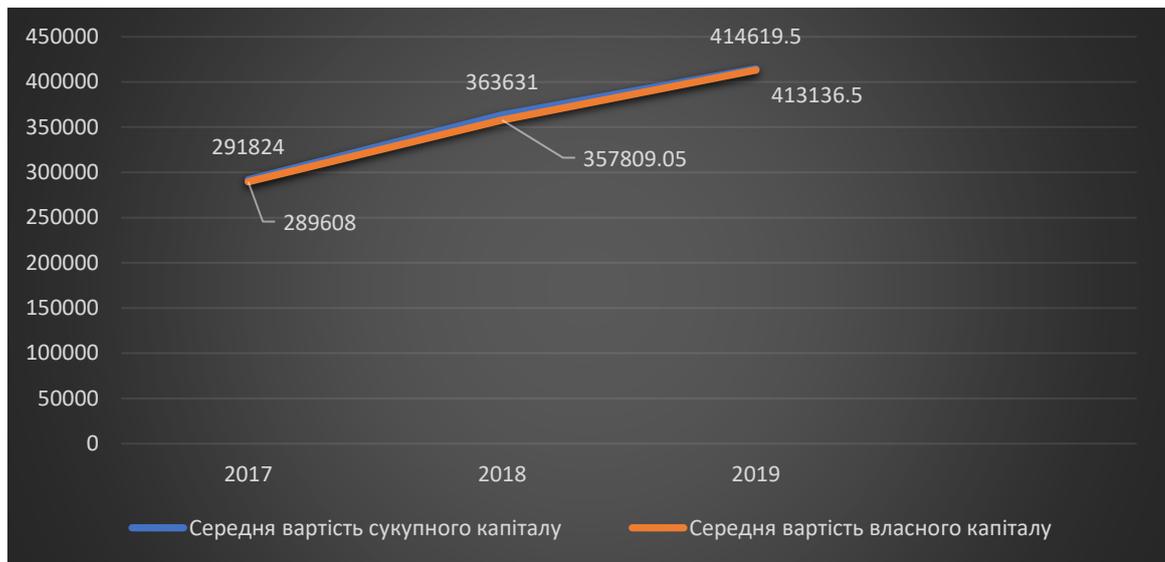


Рисунок 2.1 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталів на ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

По результатах розрахунків ми бачимо що вартість оборотних активів станом на 2019 рік, була зафіксована у розмірі 388762 тис. грн., що в свою чергу більше на 68675 тис. грн. порівняно з 2018 роком, у відсотковому відношенні це 21,82%

А порівнюючи з 2017 роком, то збільшення відбулося на 35,34%, у грошовому еквіваленті це на 101507 тис. грн.

В свою чергу за результатами розрахунків ми бачимо негативну тенденцію по зростанню дебіторської заборгованості, у порівнянні з 2017 по 2019 рік зростання відбулося з 15156 тис. грн. а це 50,51%, а порівнюючи з 2018 роком, це значення було 3847 тис. грн, а у відсотках це становить збільшення на 20,27%

Прослідковуючи тенденцію середніх залишків оборотних засобів, можемо звернути увагу на те що вони зростали впродовж останніх 3 років. Порівнюючи

звітні роки ми можемо порівняти що у 2019 році у порівнянні з 2017, збільшення оборотних засобів спостерігалось у розмірі 114018 тис. грн. а з 2018 це було 50637 тис грн, зображуючи у відсотковому вигляді це 47,45% і 16,67%, дане зростання показує позитивну динаміку розвитку підприємства.

Ілюстративно ми можемо спостерігати динаміку середньорічної вартості основних засобів і середніх залишків оборотних засобів на підприємстві на рисунку 2.2

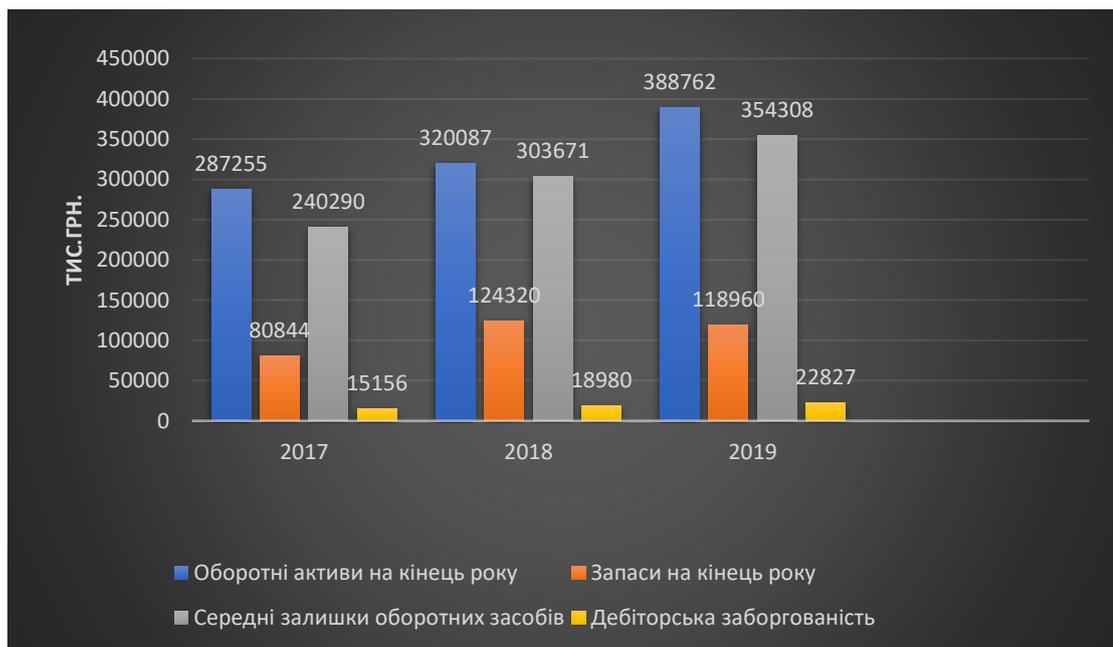


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості оборотних активів, запасів та середніх залишків оборотних засобів ПОСП «Відродження» за 2017-2019 рр.

Спостерігаючи за ситуацією з 2017 по 2019 рік, ми бачимо що складається ситуація, що середньооблікова кількість штатних працівників зменшується, у 2017 році показник становив 95 осіб, у 2018 році 98 осіб, а у 2019 році була найменша кількість найнятого штату в розмірі 82 особи. А також середньооблікова чисельність робітників за цей час також зменшується. Що має своє відображення на рисунку 2.3

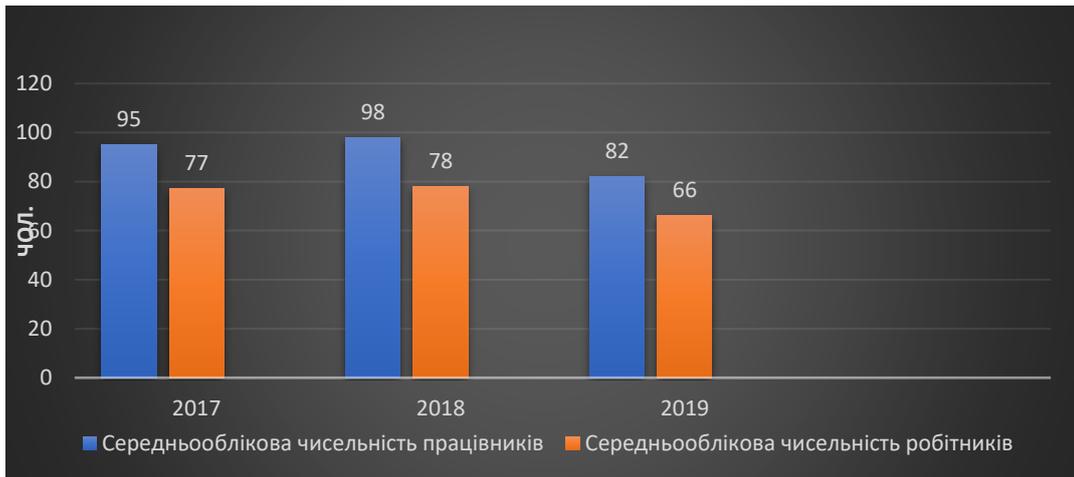


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників та робітників ПОСП «Відродження» за 2017-2019 рр.

Спостерігалось значне коливання чистого доходу від реалізації продукції у звітних роках, за 2017 рік це було 146610 тис. грн., 2018 рік відзначився значним зменшенням до 64538 тис грн, проте у 2019 році ситуація дещо стабілізувалася і це значення було 125295 тис. грн, що дозволило наблизитись до значення 2017 року. Порівнюючи 2019 рік до 2017 року, можна побачити що чистий дохід зменшився на 21315 тис. грн., у відсотковому відношенні це 14,5 %, а якщо зрівняти 2019 рік до 2018, то можна спостерігати відбулося навпаки збільшення майже в два рази, оскільки у 2018 році спостерігався значний спад, у грошовому еквіваленті це 60757 тис. грн, а у відсотках на 94,14%. Пояснити дану ситуацію можна тим чином що у 2018 році склалась ситуація що відбулося зменшення вирощування зернових культур, зменшилась посівна площа сільських угідь та не стабільна ситуація на ринку.

Собівартість продукції мала також відповідні зміни в звітних періодах, а саме у 2019 році до 2017 показник зменшився на 2671 тис. грн. у відсотках це 4,13%, а порівнюючи 2019 до 2018 то зростання відбулося на 31,2% у грошовому виразі це 14761 тис. грн. Отримані результати зображено на рисунку 2.4.

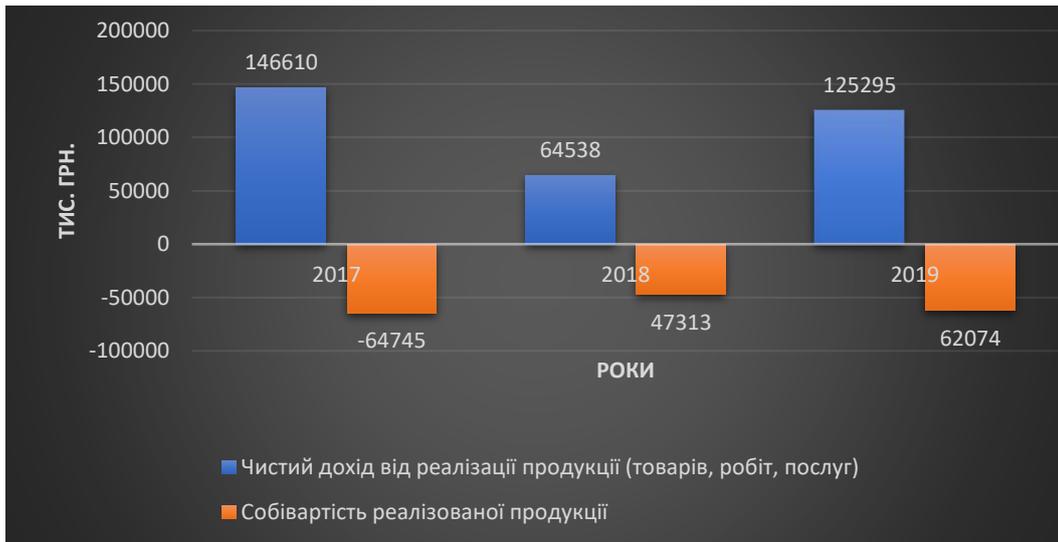


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

Ситуація яка склалась на той момент, ніж зменшення обсягів вирощування, завдала певних витрат підприємству, зменшився валовий прибуток, станом на 2019 рік він складав 63221 тис. грн., а це на 18644 тис. грн менше від показника 2017 року, у відсотках це 22,3%, а порівнюючи з 2018 роком відбулося збільшення на 45996 тис. грн., відповідно відсоткове значення збільшення буде 267,03%

Тенденція зменшення валового прибутку, виникла у зв'язку із скорочення чистого доходу, який отримувався від реалізації продукції підприємства. Це можна зобразити на рисунку 2.5.

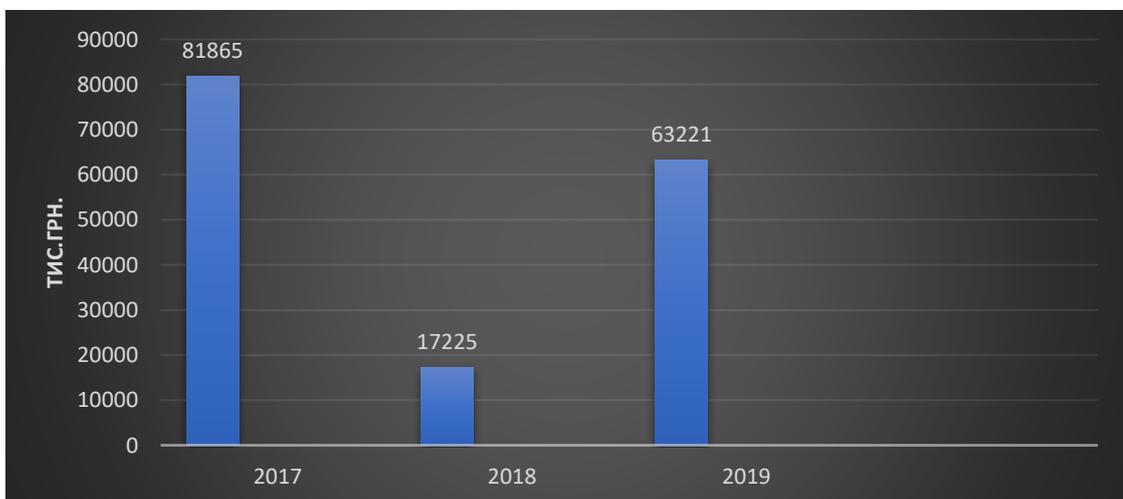


Рисунок 2.5 – Динаміка валового прибутку ТОВ «Відродження» за 2017-2019 роки

Дивлячись на показники чистого прибутку, бачимо що на 2017 рік він становив 96356 тис. грн, у порівнянні 2019 року до 2017, бачимо отриманий збиток, який становить 18452 тис. грн. а 2019 рік до 2018 року показав позитивну тенденцію, спостерігався ріст в розмірі 35324 тис. грн, у відсотках 2019 рік до 2017 мав зменшення 19,5%, а 2019 рік до 2018 мав збільшення на 82,96%

Ситуацію попередньо описану ми можемо спостерігати на рисунку 2.6

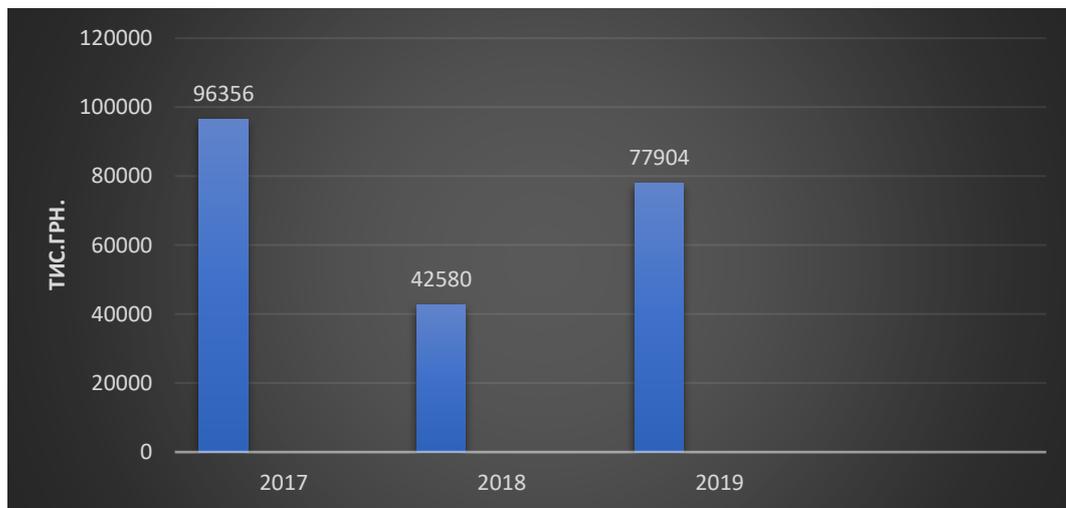


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ПОСП «Відродження» за 2017-2019 рр.

Період часу з 2017 по 2019 відзначився зростанням фонду оплати праці працівників. У 2019 році даний показник становив 2096,3 тис. грн, а це на 596,25 тис. грн більше ніж за 2017 рік, у відсотках це значення мало збільшення на 39,74%, а здійснюючи порівняння з показником 2018 року то значення 2019 року було менше на 26,3 тис. грн, у відсотковому виразі це на 1,24%.

Якщо відбулося збільшення фонду заробітної плати, то це позитивно відобразилося і на розмір середньомісячної заробітної плати.

2019 рік показав значне зростання середньомісячної заробітної плати у порівнянні з попередніми роками, і станом на 2019 рік вона становила 1800,95 грн, а це в свою чергу перебільшує показник 2017 року на 74,34%, а в порівнянні

з 2018 на 7,92%. Графічне зображення тенденції фонду оплати праці можемо спостерігати на рисунку 2.7.

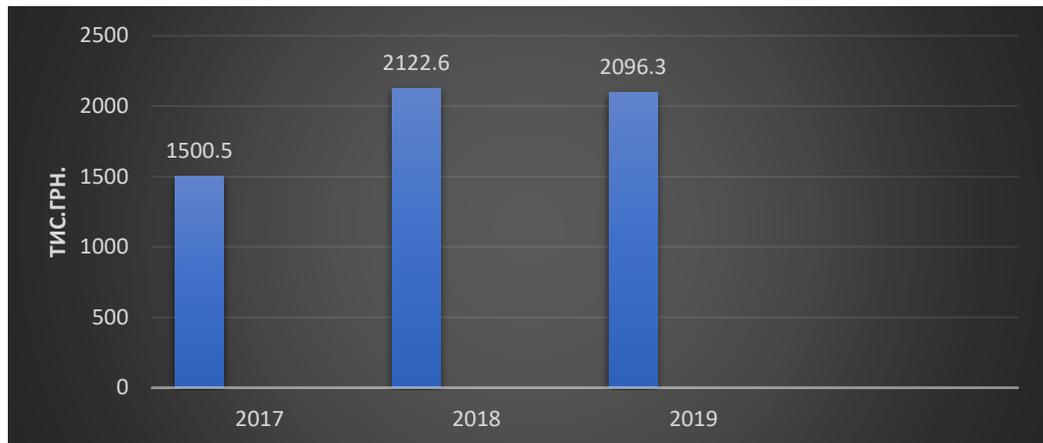


Рисунок 2.7 – Динаміка фонду оплати праці працівників ПОСП «Відродження» за 2017-2019 рр.

Продуктивність праці, займає важливе місце при виконанні роботи і здійсненні підприємницької діяльності, тому розглянемо ситуацію що склалась за даний період з 2017 по 2019 роки. Станом на 2017 рік продуктивність праці працівника складала 1543,26 тис. грн., станом на 2018 рік вона становила 658,55, що менше майже у 2 рази, 2019 рік показав зростання і склав 1527,98 тис. грн.. Порівнюючи ці всі роки ми бачимо що відбулися певні зміни в показниках продуктивності праці робітників. 2019 рік до 2017 зменшилось на 5,62 тис. грн., у відсотках це 0,3%, а порівнюючи значення показників 2019 року до 2018 то приріст становив 1070,99, а у відсотках цілих 129,43 %

Графічне зображення показників продуктивності праці в розрахунку на одного працівника і на одного робітника ми бачимо на рисунку 2.8



Рисунок 2.8 – Динаміка продуктивності праці одного робітника та одного працівника ПОСП «Відродження» за 2017-2019 рр.

Серед множин причин негативного впливу на продуктивність праці, особливе місце займає зменшення обсягів виробування та реалізації зернових культур, що ми могли спостерігати у 2018 році, вплив на фінансові показники був показаний повній мірі, зменшення виробничих потужностей, у зв'язку з низькою родючістю і відповідно зменшення виробництва продукції призвело до значного зниження отриманих прибутків за той рік, не обмежуючись лише цим показником.

Проводячи відповідні розрахунки показнику фондоддачі, побачити що станом на 2019 рік, у розрахунку на одну гривню основних фондів припадало 1,59 грн./грн. виробленої продукції підприємством, здійснюючи порівняльний аналіз з 2017 роком, ми спостерігаємо що показник зазнав зниження в розмірі 0,35 грн./грн. , а у відсотках це 18,04%, а до 2018 року збільшення на 89,29%.

Побачивши цю тенденцію, можна дійти до висновку що відбувається зменшення ефективності виробництва. Одним із варіантів як можна покращити результати, це необхідність оптимізувати використання основних фондів компанії, і здійснити кампанію по збільшенню капіталовкладень на наступний рік.

Говорячи про показник коефіцієнта фондоозброєності праці працівників, то бачимо результат що станом на 2019 рік, в розрахунку на одного діючого працівника показник становив 962,42 тис. грн. основних фондів. Провівши

паралель між 2019 роком і 2017 роком ми бачимо що стан даного показника покращується, оскільки в 2017 році він становив лише 796,12 тис. грн, дане зростання показує забезпеченість компанії основними фондами в повній мірі.

Тенденція показників ефективності оборотних засобів показує такі зміни, щодо коефіцієнту обіговості оборотних засобів, ми спостерігаємо що відбулося зменшення у 2019 році порівняно з 2017 на 0,26 грн/грн, а порівняно до 2018 збільшення на 0,14 грн./грн. Дані показники динаміки фондівіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних фондів зображено на рисунку 2.9.

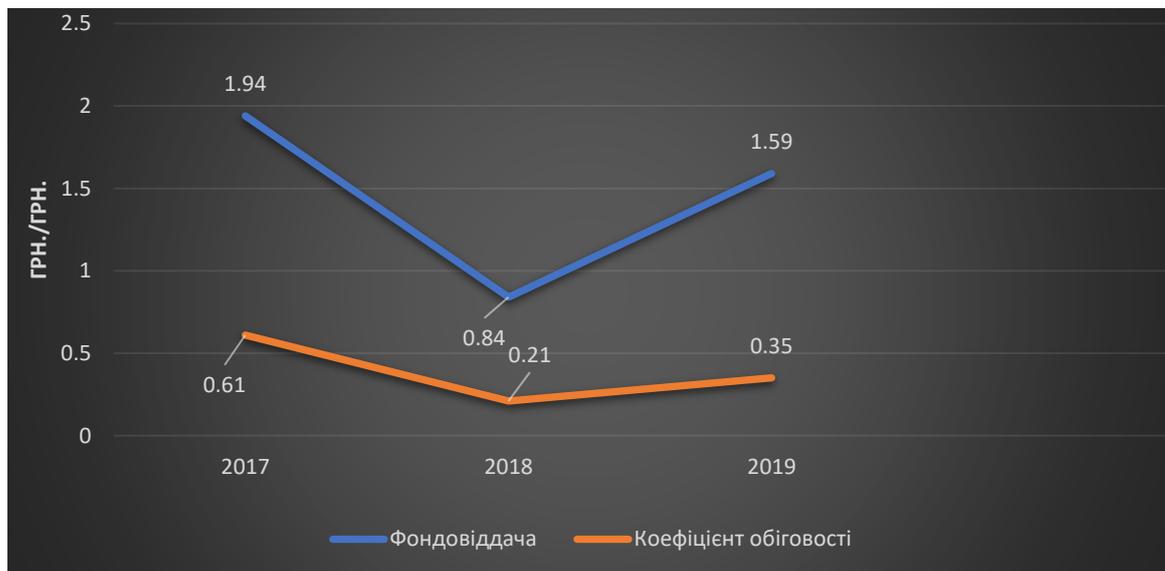


Рисунок 2.9 – Динаміка фондівіддачі та коефіцієнта обіговості ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

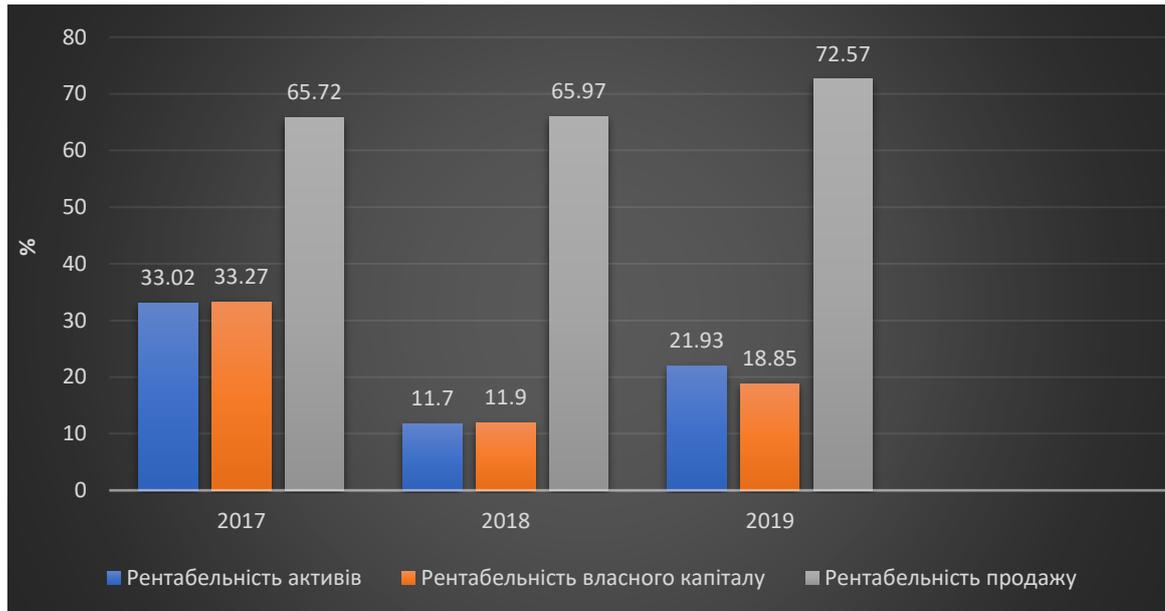
Ціль кожного підприємства це отримання прибутку, і воно повинно успішно функціонувати, щоб його отримувати.

При здійсненні підприємницької діяльності необхідні певні вкладення, так результат доходу повинен бути вищий ніж витрати, щоб підприємство отримувало прибуток, дана різниця по факту і є рентабельністю, кожна копійка повинна приносити прибуток.

Здійснюючи розрахунки по даних отриманих із звітності, ми бачимо певні тенденції в показниках рентабельності, серед них рентабельність активів сягала свого піку в 2017 році, і становила 33,02%, а от у 2019 році він знизився до 21,93%. Проводячи розрахунки рентабельності власного капіталу, ми бачимо

таку ситуацію, що станом на 2017 рік показник мав найбільший розмір, а саме 33,27%, але у 2019 році він значно знизився і становив 18,85%. Говорячи про показник рентабельності продажу, спостерігається високий її рівень, у 2019 році він сягав 72,57%, це більше ніж у 2018 році на 10,42%, і у 2017 році спостерігався найменший розмір 65,72%

Стан показників по звітних роках ми можемо бачити на рисунку 2.10.



Рисунки 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

Аналіз показників за 2017-2019 рік ПОСП «Відродження», показав загальну картину ситуації яке відбувається в організації, підсумовуючи можна дійти до висновку, що вона не є стабільною, відбувається значне коливання показників, не можемо в більшості випадків спостерігати сталого зростання, за деякими показниками спостерігається негативна тенденція, що звичайно ж має поганий вплив на організацію і її розвиток. Економічні та фінансові показники говорять в першу чергу нам, про необхідність прийняття новітніх рішень в управлінні підприємством, оптимізацію використання всіх видів ресурсів, здійснення політики, яка буде готова до несприятливих факторів. Підприємство здійснює таку діяльність, що необхідно бути готовими до всіх ситуацій, важливу роль тут становить розподіл акцентів на різні види зайнятості, оскільки

підприємство в основній мірі займається вирощуванням зернових культур, а тут погодні умови можуть завдати значних збитків. Потрібно укріплюватись на ринку та інвестувати більше коштів у розвиток та освоєння нових технологій. Забезпечити гідні умови працівникам. Рентабельність компанії з роками має негативну тенденцію, що звичайно ж говорить про те що компанія переживає не самі кращі часи, і в майбутньому якщо ситуацію не виправити, це призведе до максимально негативних наслідків, з можливим вибуттям з ринку.

2.4 Стан охорони праці на підприємстві ПОСП «Відродження»

Система управління охорони праці на підприємстві ПОСП «Відродження». ПОСП «Відродження», є приватним підприємством, в якому як на всіх підприємствах дотримуються охорони праці, з всіма своїми особливостями, прийнятими правилами згідно законодавства.

Система управління охороною праці – це складова системи управління, ка відповідає за дотримання норм праці, безпекою праці, збереження

Всі основні положення охорони праці на підприємстві формуються на основі законодавчої бази, а також міжнародних стандартах управління та рекомендації, серед них можна виділити декілька серій ISO, а саме ISO 9000, який говорить про якість, ISO 14000 відповідає за екологічність OHSAS 18000, це вже менеджмент гігієни та безпеки праці, і це лише частина. Державне регулювання базується в основній мірі на Законі України « Про охорону праці» від 14.10.1992 р.

Основні принципи функціонування СУОП в управлінні організації:

- Управління повинно бути націлене на основні цілі і завдання компанії;
- Всі працівники повинні бути залучені в реалізації і дотримання всіх пунктів безпеки в широкому плані розуміння, в тому числі виробничої і трудової;
- Орієнтації до можливих ризиків, підготовки до позаштатних ситуацій;

- Проведення оціночних розрахунків на випадок непередбачених ситуацій;
- Донесення всієї інформації в повному обсязі до працівників підприємства, в усіх напрямках;
- Оперативне реагування на інформацію, яка має вплив на прийняття рішень, недопущення небезпеки
- Постійне навчання працівників, від керуючого складу до робітників, із ціллю збільшення їх компетенцій у плані охорони праці;
- Мотивація працівників підприємства у плані створення і дотримання безпечних умов в організації.

Мета системи управління охорони праці – це в першу чергу створити і забезпечити безпеку праці на підприємстві, дотриматись умов націлених на збереження здоров'я працівника, та його працездатності під час виконання своїх трудових обов'язків.

Органами управління на підприємстві, може бути значний перелік осіб, серед них це безпосередньо власник в особі роботодавця, керівники підрозділів, інженер з охорони праці, профспілки тощо.

Планування працезохоронних заходів.

Підхід до планування в основній своїй мірі має стандартний вигляд на всіх підприємствах, проте в кожній організації воно має свої відмінності. Можна говорити про три основних етапи:

- Перший – це планування на перспективу, яке відбувається на основі наявного стану охорони праці на підприємстві, проводиться у кожному підрозділі, створюється план в перспективі на декілька років вперед.
- Другий – це планування на рік, річне планування націлене в першу чергу на вирішення основних питань з ОП.
- Третій – це помісячне або подекадне планування, проводиться фахівцями на основі їх посадових обов'язків

При проведенні планування всіх попередніх видів виділяються основні принципи які потрібно дотримуватись задля успішного функціонування, в першу

чергу повинні виконуватись термінові питання з ОП, потрібно співставляти плани які націлені не тільки на поточні цілі а й на перспективу, щоб одні не заважали іншим, економність, раціональність об'єктивність, маєтсья на увазі що необхідно розумно і обдумано приймати рішення при виборі заходів, щоб не допустити додаткових витрат і ризиків, вибрати самий оптимальний варіант, при формуванні різних планів необхідно дотримуватись принципу шаблонності, щоб не допустити ситуації коли структура одного плану буде суперечити іншому.

Фінансування працезохоронних заходів.

Кожні заходи з охорони праці потребують фінансування. Воно здійснюється на основі Закону України «Про охорону праці» стаття 19 цього закону. Всі основні моменти з питань охорони праці містяться в колективному договорі. В будь якому випадку питання фінансування заходів з охорони праці на підприємстві покладається на пряму на роботодавця.

Всі витрати на працезохоронні заходи включаються до валових витрат підприємства. В організацію на охорону плаці з фонду оплати праці виділяється 0,8%.

Таблиця 2.4. Аналіз коштів, які виділяються на поліпшення умов праці у ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Обсяг виділених коштів на поліпшення умов праці, тис, грн
2017	1500,5	12,004
2018	2122,6	21,226
2019	2096,3	16,064

Таким чином на підприємстві витрати на охорону праці у період 2017-2018 роки збільшились на:

$$\frac{21,226-12,004}{12,004} * 100 = 7,68\%$$

Витрати в період 2018-2019 роки, мала зменшення:

$$\frac{16,064-21,226}{21,226} * 100 = -2,43\%$$

Профсоюз на підприємстві сформований на добровільних засадах, фінансування відбувається за рахунок відрахування із заробітної плати працівників. Відрахування відбувається в розмірі 1% від фонду оплати праці працівників. Профсоюз вважається неприбутковою організацією, звітність в органи податкової служби подаються раз у рік у вигляді: «Звіт не прибуткових і фінансових організацій», «Звіт мікропідприємств про фінансову діяльність». Розподіл коштів відбувається по мірі необхідності.

Служба охорони праці підприємства.

В першу чергу людина має право на захист, в тому числі і своїх трудових прав, тому на підприємствах в яких більше 50 працюючих створюють службу охорони праці, відповідно до Закону України «Про охорону праці», націлена вона на захист законних прав працівників в організації. Затвердження відбувається центральним органом виконавчої влади. При розрахунку необхідної кількості працівників служби охорони праці, береться до уваги кількість працівників і шкідливість виробництва.

Склад даної служби має містити в собі фахівців із певними знаннями і кваліфікаціями. Важливо щоб в людини була вища освіта і досвід роботи на виробництві не менше ніж 3 роки. Фахівець служби буде рівний по своїх посадових положенням а також розміру заробітної плати із іншим керівним складом, в залежності від посади.

У досліджуваному підприємстві охорона праці здійснюється інженером ОП і первинною профспілковою організацією, які в свою чергу контролюють і

забезпечують охорону праці працівників підприємства. Працівники забезпечуються спец одягом, засобами індивідуального захисту під час виробництва, необхідними медикаментами (відповідно до діючого законодавства), здійснюється захист особистих інтересів працівників, створення і дотримання безпечних умов праці.

Основні функції СОП:

- Для кожного підрозділу підприємства, формує перспективний та успішний план з охорони праці на підприємстві;
- Здійснює необхідні для працівників заходи в тому числі інструктажі з питань охорони праці;
- Здійснює контроль по запобіганню нещасних випадків, а в разі їх виникнення, вона їх опрацьовує і вирішує;
- Є представником організації в органах охорони праці;
- Контролюють дотримання працівниками наявності необхідних дозволів для роботи, серед них щоб були пройдені всі необхідні інструктажі, стан здоров'я за медичною книгою дозволяв здійснювати ними виконувану роботу, а в разі відсутності такого дозволу, усувати працівника;

В свою чергу в працівників СОП є і певне поле відповідальності, у випадку невиконання своїх обов'язків, порушення чинного законодавства, недотримання актів з питань охорони праці, вони понесуть відповідальність відповідно до закону або умов договору. Детальну відповідальність нам говорить 8 розділ Закону України «Про охорону праці» «Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці»

Облік і аналіз виробничого травматизму та професійної захворюваності на підприємстві.

Під час 2017-2019 років на підприємстві, жодного разу не зафіксували випадків травматизму пов'язаного з виробничими обов'язками.

Кожен надзвичайний випадок підлягає обов'язковому розслідуванню, це можуть бути як і травми із за погодних умов так і нещасні випадки на виробництві, і навіть укуси комах. Розслідуються тільки ті випадки які відбулися

під час здійснення трудових обов'язків, включаючи шлях на роботу і з роботи, одним словом під час робочого часу працівника. Кабінетом Міністрів України затверджене Положення, що розслідування проводяться або безпосередньо власником, або органом з питань охорони праці. Стаття 22 Закону України «Про охорону праці»

Кожна подія фіксується, і вноситься в бланк обліку, за певний період, зазвичай в підсумках року, отриману інформацію передають в свою чергу в органи статистики. Професійне захворювання – це може бути гостре чи хронічне захворювання працівника організації, яке виникло у зв'язку з впливом факторів умов праці(шкідливістю) під час виробництва

Навчання з питань ОП. Кожне підприємство, яке здійснює підприємницьку діяльність повинно дотримуватись нормативним актам з питань охорони праці. Під час працевлаштування кожен працівник перед тим як приступити до роботи обов'язково пройти інструктаж з охорони праці, в тому числі і протипожежної безпеки, та інших, в залежності від типу підприємства.

Існують декілька видів інструктажів, серед них вступний, первинний, вторинний, цільовий.

На підприємстві проводяться інструктажі з охорони праці, в тому числі первинний, вторинний і плановий. Оскільки підприємство виконує різні сільськогосподарські роботи пов'язані з можливими додатковими ризиками, в тому числі при внесенні мінеральних добрив і оброблення хімікатами, електрогазо зварювальних робіт, матеріалообробних процесів, робота з горючо-змащуючими матеріалами.

Кожний інструктаж проводить відповідальна особа, на основі матеріалів по охороні праці.

Основні вимоги до обладнання робочих місць і умов праці.

ПОСП «Відродження» є сільськогосподарським підприємством, тому основним є питання охорони праці на виробничому полі працівника, проте офісна робота тут також використовується.

Говорячи про роботу працівників, їх основні місця праці це зазвичай сільськогосподарські угіддя, тому тут важливе питання ставиться в першу чергу на інструменти якими вони працюють, а це в свою чергу техніка, серед них техніка для обробки угідь, посівна техніка, техніка призначена для збору врожаю, і так далі. Вся вона повинна проходити вчасний огляд і відповідати технічним нормам. Якщо робоче місце дозволяє працювати працівнику в комфортних умовах, то це в свою чергу призводить до збільшення продуктивності праці в середньому на 15-25%.

Важливе питання стоїть зменшенню рівня шуму в машинах сільськогосподарського призначення, відповідно до 3.11 ДСП 3.3.2.041-99 «Санітарні правила по обладнанню та влаштуванню тракторів і сільськогосподарських машин».

В такому випадку працівниками забезпечують спец одягом та засобами індивідуального захисту.

Також при здійсненні господарської діяльності, здійснюється внесення мінеральних добрив, Для такої роботи також передбачені вимоги по охороні праці:

ДСТУ EN 707:2014 «Сільськогосподарські машини. Цистерни для рідких органічних добрив. Вимоги щодо безпеки»;

ДСТУ EN 13739-1:2019 «Сільськогосподарські машини. Машини для внесення твердих добрив широкозахоплювальні. Захист довкілля. Частина 1. Вимоги»;

ДСТУ EN ISO 4254-6:2015 «Сільськогосподарські машини. Вимоги щодо безпеки. Частина 6. Обприскувачі та розподільники рідких добрив».

В такому випадку також для працівників передбачений спец одяг і засоби індивідуального захисту, серед них респіратори з потрібним рівнем захисту.

В нашому законодавстві сформовано безліч норм і правил з охорони праці, і розписано порядок їх реалізації і всі норми, тому власник підприємства та інженер з ОП повинен забезпечити їх реалізацію і дотримання.

Основні вимоги до робочого місця при роботі з ПК та ВДТ:

Як уже говорилося на підприємстві виконується робота також і в офісних спорудах, в яких використовується офісна техніка, в тому числі персональні комп'ютери і офісні меблі які також повинні підпадати під норми.

При роботі з персональним комп'ютером площа робочого місця працівника повинна бути не менше ніж 6 метрів квадратних, а загальний об'єм не менше аніж 20 метрів кубічних.

Робоче місце працівника це площа обладнана необхідною техніками та меблями, це сам персональний комп'ютер, монітор, клавіатурою для вводу даних, столом і стільцем. Проте конструкція меблів також повинна відповідати нормам - ДНАОП 0.00-1.31-99. Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів. Робоче місце повинне бути забезпечене необхідними меблями, для роботи і зберігання документів.

Розташування працівників також повинно бути здійснюватись за нормами. Необхідно щоб робочі місця були розміщені під таким кутом щоб світло з вікон падало на робоче місце з лівої сторони. В свою чергу на вікнах повинні бути штори, щоб зменшити світловий потік. Мікроклімат в приміщенні також повинен відповідати нормам, з мінімальними відхиленнями, як це говорить ГОСТ 12.1.005-88, СН 4088-86 Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях, обладнаних ВДТ, мають відповідати вимогам СН 3223-85, ГОСТ 12.1.003-83, ГР 2411-81.

Вимоги із пожежної безпеки на підприємстві.

Пожежна охорона повинна бути реалізована на кожному підприємстві незалежно від форми власності. І це не лише план евакуації у випадку пожежі, а й інші заходи, постійні інструктажі, навчання, навчальна тривога(з метою відпрацювання на практиці) і тощо. Українське законодавство також містить в собі Правила пожежної безпеки в Україні, а також інші нормативні документи, які регулюють це питання.

Робоче приміщення і місце повинно відповідати нормам, передбачених їм.

Контроль на дотримання норм при будівництві споруд покладається на головного інженера з будівництва а також інженера з охорони праці, вони

повинні прослідкувати, щоб робочі місця були обладнані всіма необхідними засобами протипожежної безпеки, щоб споруди відповідали також показникам необхідної вогнестійкості. Рекомендовано використовувати негорючі матеріали, у разі неможливості реалізувати дану умову, матеріал повинен бути важкогорючим з вогнестійкістю не менше 0,5 год.

Підприємство повинне бути оснащено переносними вогнегасниками в кількості не менше ніж 2 штуки на 20 квадратних метрів.

Виробниче місце також повинно бути забезпечене щитом пожежної безпеки, складається воно з конусоподібного відра, лопати штикової, резервуаром з піском, лому, та порошкового вогнегасника.

Проведення оцінювання економічної ефективності СУОП ПОСП «Відродження»

Задача 1.

Проводячи розрахунки і аналіз заходів націлених на охорону праці, виявлення їх соціальної ефективності. Середньообліковий штат працюючих працівників становить 82 особи На основі даних:

- 12 робочих місць працівників до проведення заходів не відповідають санітарним нормам, провівши заходи чисельність зменшилась і становить 8;
- Працюючих співробітників в умовах що не відповідають санітарним нормам становить 10 осіб, після здійснення відповідних заходів 7;
- Випадків травматизму на підприємстві становить 5, це до проведення заходів, після проведення 3;
- Через травматизм днів непрацездатності було нараховано 20, проведення заходів зменшило цей показник до 15 днів;
- Звільнилося 5 працівників ще до проведення необхідних заходів, після проведення заходів цей показник став 1.

Розв'язання:

З'ясуємо на скільки відбулося скорочення робочих місць, на яких безпека виробництва не відповідає затвердженим нормам.

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \%$$

$$\Delta K = \frac{12-8}{82} \times 100 = 4,87\%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після здійснення необхідних заходів заходів;

$K_3=82$ - загальна кількість робочих місць на підприємстві.

Розраховуємо на скільки відбулося скорочення кількості працівників працюючих в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм.

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

$$\Delta Ч = \frac{10 - 7}{82} \times 100 = 3,65\%$$

де N_1, N_2 – кількість працівників, які виконують роботу в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після проведення необхідного заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta Kч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Kч = \frac{5 - 3}{82} \times 100 = 2,43$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Порахуємо на скільки відбулося скорочення плинності кадрів, у зв'язку з незадовільними умовами праці

$$\Delta Чп = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Чп = \frac{5 - 1}{82} \times 100 = 4,87$$

Висновки: здійснивши розрахунки згідно показників стосовно охорони праці на підприємстві ми можемо спостерігати що проведені заходи мали позитивну динаміку на показники, в тому числі коефіцієнт травматизму зменшився на 2,43, а скорочення плинності кадрів сягнуло 4,87, що є досить не поганим результатом.

Задача 2.

Обчислення економії витрат за рік, на основі проведення заходів направлених на зменшення рівня захворюваності, враховуючи дані нижче:

- На підприємстві до проведення заходів було 1986 днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників, після 1857;
- річна середньооблікова чисельність робітників 82, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 179, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 28,9 млн. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 64, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p=1924$ тис. грн.;
- Нарахування за день суми коштів допомоги у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю $Z=145$ грн (в середньому).

Розв'язання:

- Завдяки зменшенню рівня захворюваності, вдалося уникнути зайвих витрат робочого часу;

$$\Delta Д = \frac{Д_1 - Д_2}{100} \times Ч_3, \text{ люд.-днів.}$$

$$\Delta Д = \frac{1986 - 1857}{100} \times 82 = 105,78 \text{ люд.-днів}$$

де $Д_1, Д_2$ – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на

100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

- Збільшення продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_e}{P_n} \times 100\% ,$$

$$\Delta W = \frac{105,78 \times 179}{28900000} \times 100\% = 0.065$$

де Z_e – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції організації.

- Річна економія заробітної плати у зв'язку з зростанням ефективності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp} , \text{ грн.}$$

$$E_z = \frac{0,065 \times 1924000}{100} \times 64 = 80038,4 \text{ грн}$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

- Проведені заходи, мають певні свої наслідки, серед них в економічному плані, тому ми розрахуємо економію, яка була здійснена у зв'язку зі зменшенням коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times П_0, \text{ грн.}$$

$$E_{cc} = 105,78 \times 145 = 15338,1 \text{ грн}$$

де $П_0$ – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

- Розрахунок показника річної економії за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_z + E_c + E_{cc}. \text{ грн.}$$

$$E_{pz(г)} = 80038,4 + 15338,1 = 95376,5 \text{ грн}$$

Здійснюючи необхідні дослідження у вигляді розрахунків і аналізу на основі даних ПОСП «Відродження», було виявлено що:

1) Здійснюючи підприємницьку діяльність суб'єкт господарювання зміг сформувати ефективну СУОП. Таке рішення можна прийняти за такими даними: завдяки заходам по охороні праці, кількість місць які не відповідають нормам зменшилась на 4,87%, кількість працівників які працюють в умовах, які не відповідають нормам тепер зменшилась на 3,65%, травматизм в свою чергу зменшився на 2,43%, показник плинності кадрів підприємства зменшився на 4,87%. Сумарна економія в зв'язку зі зменшенням рівня травматизму становить 95376,5;

2) На підприємстві не було зафіксовано жодного випадку нещасних випадків.

Закон України «Про охорону праці» говорить про певну вимогу про кількість працівників зайнятих в питанні охорони праці, їх чисельність визначається за формулою:

$$M_1 = 2 + \frac{\Delta P_{\text{ср}} \times K_{\text{ш}}}{\Phi},$$

де M_1 – чисельний склад служби охорони праці на підприємстві;

$P_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність працюючих на підприємстві;

Φ – ефективний річний фонд робочого часу фахівця з охорони праці, який дорівнює 1 820 годин, що враховує втрати робочого часу на можливі захворювання, відпустку тощо;

$K_{\text{ш}}$ – коефіцієнт, що враховує шкідливість і небезпечність виробництва(в нашому випадку він дорівнює 1):

$$M_1 = 2 + \frac{82 \times 1}{1820} = 2,04 \text{ або } 2$$

Враховуючи обчислення за формулою, можна сказати що необхідна кількість працівників служби охорони праці повинна становити на наявну кількість працівників 2.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПОСП «ВІДРОДЖЕННЯ»

3.1. Аналіз системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження»

Кожне підприємство незалежно від свого розміру потребує висококваліфікованого персоналу. Ще з моменту запуску машини під назвою ПОСП «Відродження» керівник і засновник повинен був продумати все до дрібниць стосовно персоналу, кого брати, скільки людей брати, як їм платити і за що платити.

Говорячи про персонал варто зауважити що не потрібно брати кожного зустрічного з вулиці, а перед прийняттям у штат варто здійснити процедуру оцінювання. Проте оцінювання також не повинно проводитись одноразово, під час всієї своєї служби працівник повинен оцінюватись, за різними методиками і в розрізі всіх сторін.

Працівник повинен не просто виконувати стало свою роботу, а й постійно розвиватись як працівник. Тому варто дати йому таку можливість.

Для того щоб побачити весь потенціал працівника, необхідно провести деякі спостереження, дослідження і аналіз, тому тут на поміч приходять таке поняття як оцінювання персоналу. За допомогою оцінки можна виявити як сильні так слабкі сторони працівника, і направити сили і ресурси в потрібний напрямок.

Перед тим як проводити процедуру оцінювання необхідно розділити працівників за відповідними категоріями, всього їх 4, а саме:

- Керівника – персонал який є керуючою ланкою підприємства, або відділів;
- Фахівці – їх суть проявляється у виконанні певних спеціальних направлених задач, в яких вони розуміються, і які мають певну спеціальність;
- Службовці – це працівники, суть роботи у них полягає у виконанні адміністративно-обслуговуючих завдань, ведення багатьох видів документації і тощо;
- Робітники – одна з основних ланок підприємства, без якої не можливе виробництво, оскільки саме вони напряму зайняті виробленням продукції, не виключаючи з цього роботу пов'язану з обслуговуванням самого виробничого процесу на підприємстві.

Аналіз системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження» доцільно розпочати з аналізу структури персоналу, який представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура персоналу ПОСП «Відродження» за даними 2017-2019 років

Категорії працівників	Роки						Значення відхилення
	2017	Питома доля, %	2018	Питома доля, %	2019	питома доля, %	2019 від 2017 рр.
Працівників всього за роками	95	100	98	100	82	100	-13
Керівники	2	2,1	3	3,06	2	2,44	-
Фахівці	10	10,53	11	11,22	9	10,98	-1
Службовий персонал	6	6,32	6	6,12	5	6,1	-1
Робітники	77	81,05	78	79,6	66	80,48	-11

Здійснивши аналіз та порівнявши дані за роками, ми бачимо таку ситуацію:

Що відбулося значне зменшення працівників на 13 осіб на підприємстві в 2019 році у порівнянні з 2017 роком.

Розглянемо детально відсоток кожної категорії працівників на підприємстві. Здійснивши аналіз за звітні роки, виявили що доля керівників становила: 2017 рік – 2,1%, 2018 рік – 3,06%, 2019 рік – 2,44%.

Фахівці в свою чергу від загальної кількості становили: 2017 рік – 10,53 %, 2018 рік – 11,22 %, 2019 рік – 10,98 %.

Службовий персонал в свою чергу мав такі значення: 2017 рік – 6,32 %, 2018 рік – 6,12%, 2019 рік – 6,1 %.

Говорячи про робітників ,ми бачимо що їх сукупна кількість перевищує сумарний відсоток всіх інших категорій працівників підприємства, і становила у 2017 році – 81,05%, 2018 році – 79,6 %, 2019 році – 80,48 %.

Графічно структуру персоналу ми можемо спостерігати на рисунку 3.1.

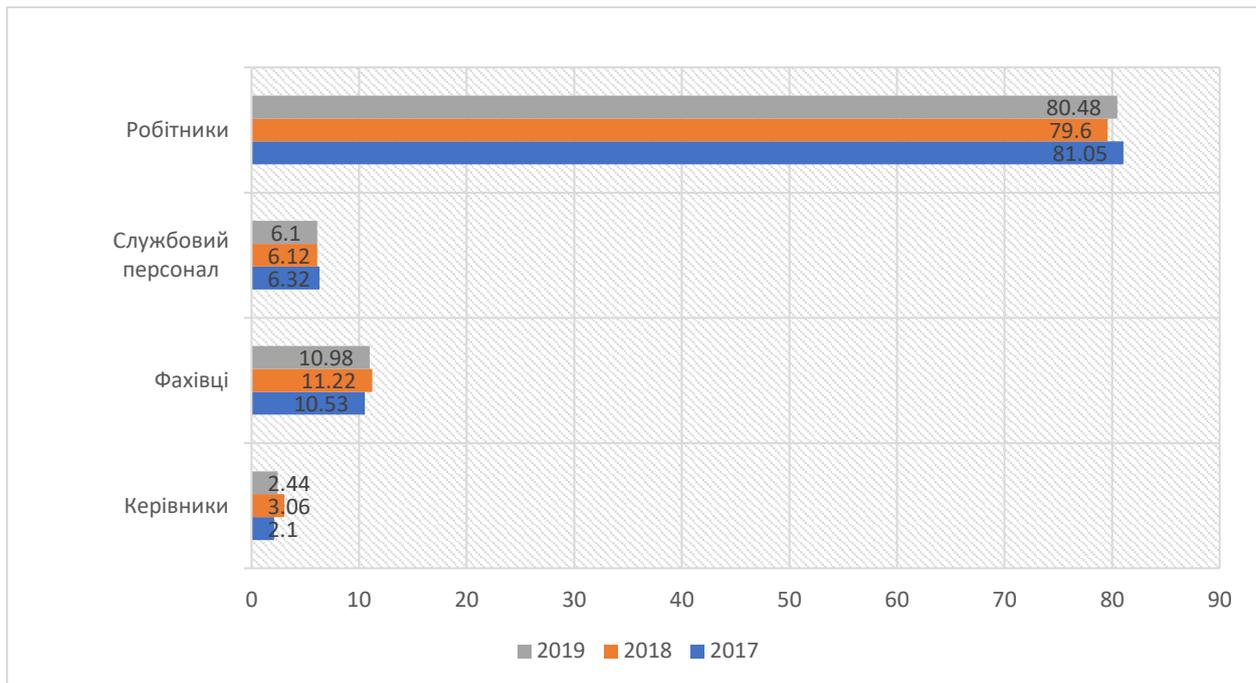


Рисунок 3.1 - Динаміка структури персоналу ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

Здійснивши аналіз структури працівників ПОСП «Відродження», ми переходимо до аналізу руху кадрів.

Плинність кадрів, що це таке та чому вона виникає. Плинність кадрів, це звичний процес в будь-якому підприємстві, незалежно від форми власності. Вона виникає з багатьох причин, але фундамент кладе їй незадоволеність працівників умовами праці в компанії, починаючи від розміру заробітної плати і закінчуючи незручним місцем розташування роботи.

Працівник може довго працювати в компанії, де його не влаштовують якісь умови, і тільки в його полі зору потрапляє організація де ним цікавляться не тільки як робочою силою яка готова працювати задарма, а й кваліфікованим кадром, і пропонують кращі умови, то звичайно людина вибере там де їй краще. Тому керівництво організації повинно бути зацікавленим в створенні гідних умов для своїх працівників. Оскільки плинність кадрів напрямку впливає на розвиток та стабільність підприємства.

Втрачається можливий потенціал, ресурси, після звільнення працівника, ніхто не відшкодує витрати затрачені в уже колишнього працівника. І не лише фінансові а й часові.

Важливо перед тим як брати людину в штат, спочатку сформувати всі необхідні умови для того щоб вона лишилася. Після цього сформувати ефективну систему оцінювання, адаптації і розвитку працівника. Та компанія яка не дбає про зростання свого персоналу, сама буде навіть не стояти на місці, а й занепадати.

Під час аналізу руху персоналу, здійснюються розрахунок відповідних значень, а саме:

- Коефіцієнт обороту за показником прийняття – розрахунок здійснюється за допомогою порівняння кількості взятих в штат працівників до значення чисельності в середньому за звітній рік;
- Коефіцієнт обороту за показником вибуття – прирівнюється значення звільнених працівників до значення чисельності в середньому за звітній рік;
- Коефіцієнт обороту сумарно по вибуттю і прийняттю – сума двох попередніх коефіцієнтів;
- Коефіцієнт постійності працівників – співзалежність кількості працівників які постійно працювали у звітному періоді до чисельності в середньому за звітній рік;
- Коефіцієнт плинності кадрів - прирівнюється значення звільнених працівників із-за суб'єктивних обставин до значення чисельності працівників в середньому за звітній рік;

Таблиця 3.2 – Показники руху персоналу в ПОСП «Відродження» згідно даних за 2017-2019 роки

Показник	Дані по роках	Відхилення
----------	---------------	------------

	2017	2018	2019	З 2019 року до 2017 року	З 2019 року до 2018 року
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	95	98	82	-13	-16
Прийнято працівників протягом року	1	4	5	4	1
Вибуло працівників протягом року	28	21	28	7	0
Кількість звільнених за власним бажанням, порушення трудової дисципліни та ін.	28	21	28	7	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,011	0,041	0,061	0,005	0,02
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,29	0,22	0,34	0,05	0,12
Загальний коефіцієнт обороту	0,31	0,26	0,4	0,09	0,14
Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,22	0,34	0,05	0,12
Коефіцієнт постійності працівників	0,99	0,96	0,94	-0,05	-0,02
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	0,036	0,19	0,18	0,144	-0,01

Згідно результатів розрахунків таблиці 3.2. наведених вище можна зробити певні висновки, а саме:

Говорячи про середньооблікову чисельність персоналу на підприємстві, ми бачимо, що відбулося зниження показника у 2019 році до 82 осіб, що менше ніж у 2017 році на 13 осіб а у 2018 році на 16 осіб.

Також можемо спостерігати зміни по прийняттю на роботу нового персоналу, а саме, у 2019 році цей показник становив 5 осіб, і показує позитивну тенденцію з попередніми роками, значення яких було у 2017 році лише 1 особа, а у 2018 році 4 особи.

Розглядаючи ситуацію по кількості звільнень з підприємства ми можемо спостерігати стає значення у 2019 році і у 2017 році яке було 28 особи, у 2018 році кількість звільнених була дещо менше а саме 21 особа.

Показник кількості звільнених за власним бажанням працівників має однакове значення із показником вибулих працівників, змін не спостерігалось.

Коефіцієнт обороту за показником прийняття показує нам ситуацію яка виникла за звітними роками, а саме по відношенню 2019 року до 2017 відбулося збільшення на 0,009 а 2019 року до 2018 на 0,02.

Коефіцієнт обороту за показником вибуття відображає ситуацію яка спостерігалась в той час, найбільшого свого значення він сягав у 2019 році і мав значення 0,34, найменший показник був у 2018 році і становив 0,22.

Коефіцієнт загального обороту кадрів досягав найбільшого піку в 2019 році в розмірі 0,4, а у 2018 році було зафіксоване найменше значення 0,26.

Плинність кадрів мала тенденцію на збільшення, у тому самому 2019 році показник мав найбільше значення 0,34, до 2018 року він мав збільшення на 0,12. Спостерігається негативна тенденція, оскільки плинність кадрів збільшується, а загальна чисельність працівників зменшується.

Коефіцієнт постійності кадрів на підприємстві мав значення менше 1 в усіх роках, найменше значення було у 2019 році 0,94, що менше на 0,05 у порівнянні з 2017 роком.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшився на 0,144.

Аналіз руху робочої сили показав, що робота з кадрами на підприємстві проводилась на недостатньому рівні.

На рисунку 3.2. представлена динаміка руху кадрів на ПОСП «Відродження» згідно даних за 2017-2019 роки.

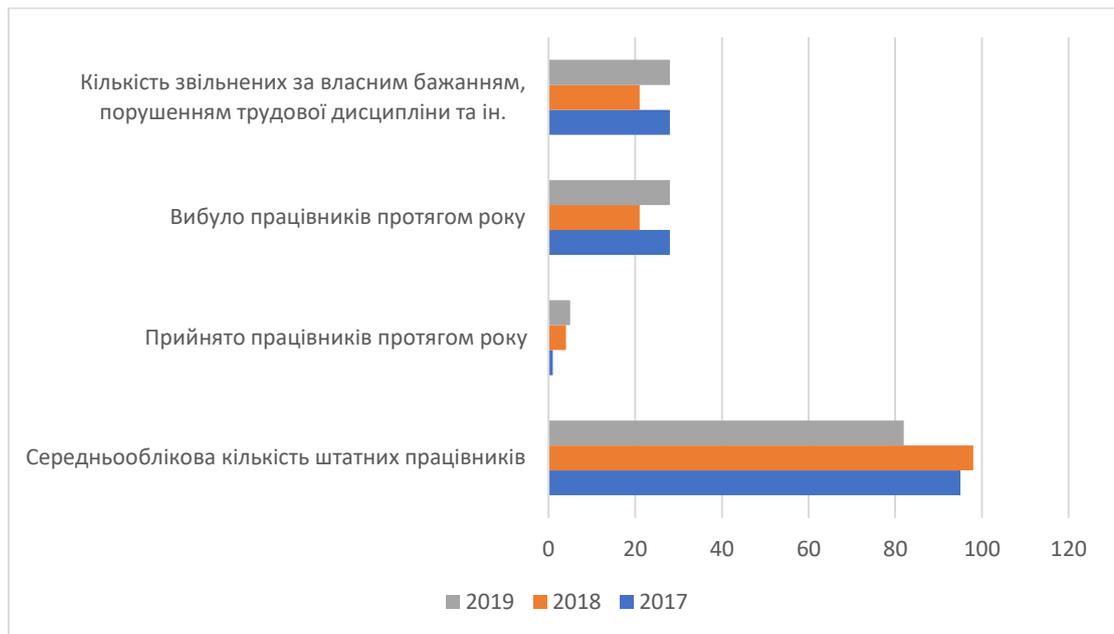


Рисунок 3.2 – Динаміка руху кадрів на ПОСП «Відродження» згідно даних за 2017-2019 роки

На досліджуваному підприємстві працюють різні категорії працівників, тому варто їх розділити і детально вивчити.

Отже, в таблиці 3.3. представлено аналіз статевої структури персоналу на ПОСП «Відродження» згідно даних 2017- 2019 років.

Таблиця 3.3 – Статева структура ПОСП «Відродження» згідно даних 2017-2019 років.

Показники	Роки					
	2017		2018		2019	
	значення	%	значення	%	значення	%

Працівників всього за роками	95	100	98	100	82	100
жінки	25	26,3	22	22,4	22	26,8
чоловіки	70	73,7	76	77,6	60	73,2

В свою чергу ми можемо відобразити це графічно на рисунку 3.3

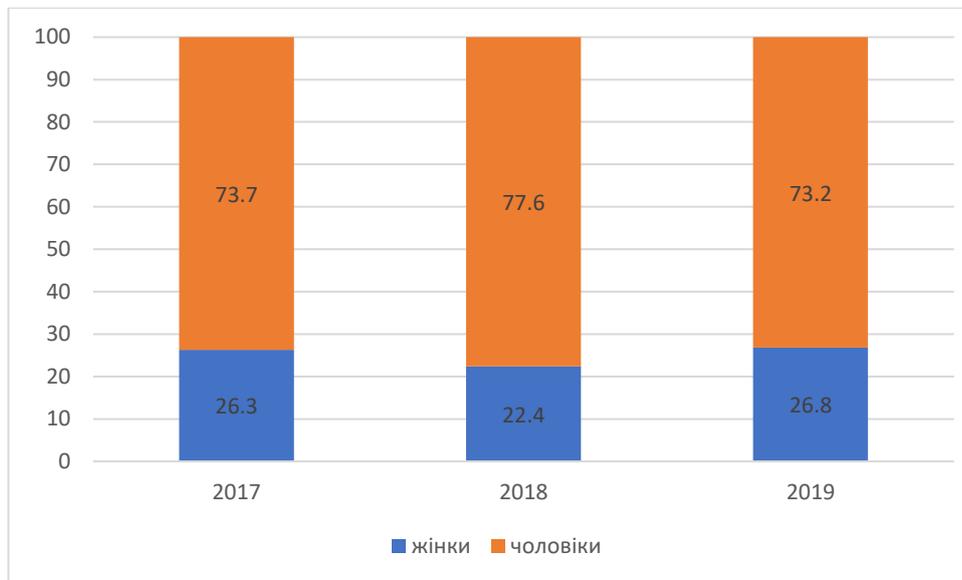


Рисунок 3.3 - Структура персоналу згідно статі на ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки

Згідно даних з таблиці 3.3 ми спостерігаємо, що на підприємстві працює більше чоловіків а ніж жінок.

Відсоток до середньооблікової кількості жінок на підприємстві був різний, у 2019 році він був 26,8%, що близько до значення 2017 року (26,3%), а у 2018 році 22,4%, чоловіки в свою чергу складали всю іншу частину персоналу ПОСП «Відродження».

Виконання трудових функцій вимагає від працівника відповідної професії чи кваліфікації.

Кваліфікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливості виконувати роботи тієї чи іншої складності.

Передумовою високої кваліфікації є професійна придатність, яка включає сукупність особистих якостей, характеристик і нахилів, потрібних для успішного виконання певних професійних обов'язків [43].

З таблиці 3.4 видно, що персонал підприємства підвищував свою кваліфікацію кожного року у загальноосвітніх навчальних закладах. Але негативним є те, що у 2017 році порівняно з 2018 роком цей показник збільшується, а вже у 2019 році порівняно з 2018 роком суттєво зменшується.

Таблиця 3.4 – Підвищення кваліфікації працівників ПОСП «Відродження» за 2017–2019 рр.

Показник	Роки					
	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Підвищили кваліфікацію, усього	9	100	16	100	6	100
- керівники	5	55,56	3	18,75	-	-
- професіонали, фахівці	2	22,22	2	12,5	2	33,33
- кваліфіковані та інші робітники	2	22,22	11	68,75	4	66,67
1.1. у загальноосвітніх навчальних закладах	9	100	16	100	6	100

Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що ПОСП «Відродження» має достатній кадровий потенціал, оскільки воно забезпечено висококваліфікованими кадрами, які мають відповідну підготовку та достатній досвід роботи.

Далі у таблиці 3.5. доцільно провести оцінку ефективності використання персоналу. Проводячи оцінку результативності праці персоналу, є доцільним застосувати основні показники, на які вони мають вплив, а саме:

- Продуктивність праці персоналу підприємства;
- Рентабельність заробітної плати.

Провівши розрахунки всіх відповідних показників ми можемо зробити певні висновки, і узагальнити результати.

Згідно результатів розрахунків ми можемо говорити, що продуктивність праці працівників мала найменше своє значення у 2018 році, вона опустилась до 658,55 тис. грн/чол, що має колосальну різницю в порівнянні зі значення цього ж показника за 2019 рік, на 132,02%.

Рентабельність заробітної плати мала найвище своє значення у 2017 році, найменше ж у 2018 році. За весь аналізований період не було виявлено мінусового значення даного показника. І в цілому даний показник мав досить велике значення. Порівнюючи заробітну плату щомісячну.

Таблиця 3.5 – Узагальнюючі показники ефективності використання персоналу ПОСП «Відродження» згідно даних 2017-2019 років.

Показники	Значення			Темп приросту у відсотках	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	146610	64538	125295	85,46	194,14
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	95	98	82	86,31	83,67
Чистий прибуток або збиток тис. грн	96356	42580	77904	80,85	182,96
Фонд оплати праці усіх працівників, тис грн	1500,5	2122,6	2096	139,74	98,76
Продуктивність праці працівників, тис. грн/чол	1543,3	658,55	1528	99	232,02
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	1316	1861	2130	161,85	114,45
Рентабельність або збитковість заробітної плати	64,22	20,06	37,16	57,86	185,24

Провівши необхідні розрахунки і здійснивши аналіз за показниками, ми можемо зробити певні висновки, а саме ми спостерігаємо низьку заробітну плату, що говорить в незацікавленості підприємства своїми працівниками, і це

має своє відображення як на репутації так само і на результатах, працівники не мають повноцінної мотивації що в свою чергу призводить до зниження продуктивності праці.

Для збереження позитивних тенденцій підвищення ефективності праці персоналу підприємства, необхідно приділити більшу увагу формуванню комплексної системи оцінки персоналу.

Підприємство повинно переглянути своє відношення до працівників та їх умов праці, розробити і впровадити ефективну систему оцінювання працівників, яка в свою чергу допоможе збільшити лояльність працівників, можливість розумно оцінювати їх результати роботи і тощо.

3.2. Основні напрями формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства

Кожне підприємство має свій штат, який складається з різних посад. Кожна посада потребує наявності якостей у працівника які будуть їй відповідати. В свою ж чергу кожен працівник індивідуальний, і має як свої переваги так і недоліки. Тому постає питання виявлення цих недоліків і переваг, оскільки приймаючи певні управлінські рішення керівник або власник повинен володіти певною інформацією. А щоб отримати її, необхідно задіяти певні інструменти, чим і являється оцінювання персоналу. Система оцінювання персоналу впроваджується згідно специфіки підприємства і особи або групи осіб яких будуть оцінювати. Серед великої кількості методів варто вибрати саме той який дозволить в повній мірі реалізувати ціль заради якої проводиться оцінювання працівників.

Працівник – це в першу чергу людина, яка має свої бажання, амбіції і потреби, які вона прагне реалізувати і задовільнити. Звичне явище коли на підприємство приходить працівник який володіє всіма необхідними навичками, знаннями і амбіціями, він прагне завжди покращувати свої результати, зростати в кар'єрному плані, але виникає ситуація, що керівництво цю людину просто не

помічає, що в свою чергу не дозволяє реалізувати свої плани. І це є негативним явищем, оскільки втрачається можливий потенціал, за допомогою якого можна було б підвищити ефективність роботи підприємства, настрої працівників до компанії і тощо.

Підприємство незалежно від розміру використовує працю працівників, яку необхідно оцінити, тому одним із основних завдань є впровадження максимально ефективної системи оцінювання, оскільки вона зможе максимально можливо показати весь потенціал працівника, його результати праці, і потім за потреби зрівняти з іншими працівниками. Можливо працівник наділений тим талантом, який зможе підняти рівень компанії значно вище, збільшити показники виробництва, шляхом реалізації своїх умінь і знань.

Здійснюючи оцінювання керівник або відповідальна особа, може зрозуміти ці працівник компанії відповідає всім вимогам своєї посади, чи його краще як найшвидше звільнити, щоб дати можливість зайняти його місце кращому працівнику ніж він. Виявити чи відповідають його результати праці тим ресурсам які витрачаються в процесі роботи того працівника, чи його утримання організації тільки приносить збиток.

Ефективність та практичність це два основні пункти яким повинна відповідати система оцінювання працівників ПОСП «Відродження». Розглянемо ці вимоги окремо і в цілому. Говорячи про дієвість мається на увазі, що вона в першу чергу могла показати результат при її впровадженні, щоб можна було якісно оцінювати результат проробленої роботи і відповідно оплачувати її, щоб результат мав прямий вплив на винагороду, щоб працівники бачили як їх праця впливає на розмір заробітної плати. Друга вимога це практичність. Кожне нововведення це певний стрес для кожного, люди звикли бути в своїй зоні комфорту, і коли щось нове з'являється в їх житті то вони це не завжди можуть сприйняти позитивно. Тому важливо щоб це нововведення було сприйняте працівниками ПОСП «Відродження» позитивно. Кожен хто приймає участь в оцінюванні повинен чітко і ясно розуміти суть, ціль і завдання оцінювання, а також як воно буде функціонувати. Керівник повинен донести важливість його

проведення, оскільки якщо виникне не розуміння серед працівників, це призведе до незручностей, які доведеться усувати. Працівники й взагалі можуть відторгнути дане нововведення, і тоді час і ресурси які були задіяні в процесі розробки і впровадження системи будуть втрачені дарма.

ПОСП «Відродження» також потребує введення нових методів в управлінні персоналом, бо спостерігаються певні ризики, які можуть призвести до погіршення ситуації на підприємстві. Керівникові необхідно реалізувати нову політику стосовно своїх працівників, яка зможе покращити умови праці на підприємстві, а також збільшити вмотивованість працівників.

ПОСП «Відродження» займається вирощуванням зернових культур, тому тут залучається робота з сільськогосподарською технікою, робота в полі і в виробничих приміщеннях, тому тут доцільно буде реалізувати метод «Оцінки результатів праці» для робітників, а для адміністративного персоналу краще сформуванати систему оцінювання у вигляді атестації.

Поговоримо про систему оцінювання для робітників ПОСП «Відродження». Вона повинна збільшити мотивацію працівників виконувати свою роботу, мати змогу впливати на розмір своєї заробітної плати.

Перед процедурою оцінювання варто спочатку її розробити, утвердити і підготувати всі основні нормативні документи, в тому числі листи оцінювання.

Поговоримо про етапи як буде впроваджуватись система оцінювання персоналу на ПОСП «Відродження».

Етап перший – це створення комісії, яка буде проводити саму процедуру оцінювання працівників, до неї буде входити сам директор підприємства а також відповідні фахівці, уповноважені на участь в даному процесі.

Ціль даних учасників це оцінювати працівника по заданих критеріях і відповідно виставляти потрібну оцінку в оціночний лист. Діапазон оцінок у нас буде від 1 до 5, що це буде значити:

5 - балів буде поставлено працівникові якщо за потрібним критерієм він відповідає повній мірі і це спостерігається за ним постійно;

4 бала – працівник може отримати якщо по заданому критерію він майже завжди відповідає максимальну значенню;

3 бали – виставляється у випадку коли його показник за заданою системою відповідає нормі але за ним це спостерігається досить рідко;

2 бали – цю оцінку фахівець може поставити, якщо за співробітником не виявляється потрібна риса, проте її відсутність не має значного негативного впливу на роботу;

1 бал – за співробітником не зафіксована потрібна риса, і це має явний виражений негативний вплив на роботу.

Після того як всі оцінки будуть виставлені вираховують їх середнє значення, знайшовши дане значення. Здійснивши цей підрахунок ми зводимо ці числа до максимальної величини відповідного показника. Створимо таблицю, де буде показано вагу кожного фактору для кожної окремої категорії працівників підприємства.

Таблиця 3.5 – Вагомість якостей працівника по категоріям працівників ПОСП «Відродження»

№	Якості які оцінюються	Вага якості при оцінюванні		
		Керівники	Фахівці	службовці
1	Результати праці	0.23	0.23	0.25
2	Управлінські можливості	0.25	0.15	0.10
3	Власний склад характеру	0.16	0.18	0.18
4	Здатність бути командним гравцем	0.17	0.19	0.23
5	Кваліфікованість	0.19	0.25	0.24
Сумарно		1.0	1.0	1.0

Завдяки цій формі відображення результатів ми зможемо формувати підсумки за кожним працівником ПОСП «Відродження» у вигляді рейтингу.

Варто прописати як відбувається сама процедура оцінювання працівників на ПОСП «Відродження».

- Кожному учаснику комісії видаються бланки оцінювання співробітника, які вони повинні заповнити, оцінивши працівника по заданих критеріях

- Наступний крок це отримання усередненого показника також по кожному співробітнику, за оцінками експертів;

- Кожна оцінка співставляється за попередньо сформованими коефіцієнтами, які мають своє відображення у таблиці 3.5.

- Після проведення всіх попередніх заходів, результат працівника заносимо в список учасників оцінювання, попередньо зафіксувавши його місце в рейтингу.

Згідно отриманих результатів ми можемо сформувавши рекомендації для кожного отриманого значення. Розіб'ємо поле значень на 5 видів результату, а саме:

- У випадку отримання працівником значення від 0.85 до 1, то це говорить про наявність у працівника значних перспектив в компанії, і керівництву варто розглянути його кандидатуру на підвищення посади, або здійснити перерахунок його місячної ставки, додатково використавши нематеріальну мотивацію

- Якщо отримане значення буде становити від 0,65 до 0,84 значить працівників пройшов атестацію і відповідає своїй посаді в повній мірі;

- Отримавши результат більше 0,5 але не перевищуючи 0,64, будемо говорити про задовільний рівень працівника, проте варто дати зворотній зв'язок, з метою покращення результатів;

- Значення від 0,30 до 0,49, буде значить що за результатами оцінювання він не підходить як працівник і варто розглянути його переведення, повторне повне навчання або висунути як кандидата на звільнення;

- У випадку отримання результату нижче ніж 0,29, кандидата варто звільнити, оскільки це лише принесе користь компанії.

Важливою складовою є питання як саме проводити цю процедуру оцінювання, тому важливо створити технологічну карту. У нашому випадку вона буде відображена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Технологічна карта системи здійснення оцінювання в ПОСП «Відродження»

Етап	Характеристика етапу
Підготування до процедури оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> *Формування системи оцінювання за необхідною методологією *Формування нормативних документів з питань проведення оцінювання, серед них наказ про проведення атестації в ПОСП "Відродження", список учасників комісії яка буде проводити оцінювання, план за яким проводиться процедура атестації працівників, інструкція проведення атестації, інші необхідні документи. *Розробка самої програми за якою буде проводитись процедура оцінювання; *Розробка інструментів за допомогою якого буде проводитись процедура в тому числі форми для заповнення

Продовження таблиці 3.6.

Проведення оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> *Персонал особисто формує звіти відповідно структури оцінювання; *Безпосередньо проходження оцінювання всім персоналом; *Аналізування отриманих даних після проведення оцінювання; *Проводяться збори комісії, для обговорення результатів оцінювання.
---------------------------------	---

Отримання висновків за результатами оцінювання	<p>*Робота з отриманими бланками оцінювання і їх розподіл</p> <p>*На основі отриманих результатів, відповідна служба формує індивідуально для кожного працівника свій план розвитку, або пропозиції звільнення</p> <p>*Після проведення оцінювання, всі отримані результати обов'язково затверджують.</p>
--	---

Даної карти повинні дотримуватись під час роботи із оцінювання працівників у ПОСП «Відродження», в нашому випадку вона складається з 3 частин:

- 1) Підготування до процедури оцінювання персоналу, цим питанням зазвичай займається фахівець по персоналу організації;
- 2) Безпосередньо проведення процедури оцінювання;
- 3) Отримання висновків за результатами оцінювання, та подальші управлінські рішення.

Відділ кадрів повинен розробити свою карту оцінки, в якій буде вказано:

- прізвище та ініціали працівника якого оцінюють;
- його посаду та в якому він працює відділі;
- дата його прийняття на посаду;
- поле в якому працівник сам собі ставить оцінку за відповідними критеріями;
- поле в якому буде виставлена оцінка комісією або директором;
- на основі отриманих результатів, поле для подальших дій, передбачених системою оцінювання, серед них: атестація, звільнення, підвищення або збільшення розміру заробітної плати;
- поле для підпису працівника і керівника, а також поле для дати проведення оцінювання.

Для кожного працівника якого будуть оцінювати розробляються бланки, в які буде фіксуватись всі отримані результати. Враховуються окремі категорії працівників, і сортуються.

Всі бланки з результатами після обробки прикріплюються в особову справу працівника, для порівняння при майбутньому оцінюванні.

Це дасть змогу дізнатися вплив заходів які були прийняті після оцінювання на працівника, чи це підвищило результати чи стан речей не змінився.

Оцінювання роботи робітників має свої особливості, оскільки тут акцент більше ставиться на його безпосередньо працю.

У випадку оцінювання робітників ПОСП «Відродження», структура оцінювання буде мати дещо інший характер, в даному випадку підприємство займається сільськогосподарською діяльністю, а його основний напрямок це вирощування зернових культур.

В свою чергу є різні категорії робітників, кожна з них займається певною роботою, в мірі своїх компетенцій. Тому тут варто враховувати фактор різносторонності виконуваних робіт. Говорячи про оцінювання, то воно повинно проводитись без зайвих елементів, для робітника не так буде важливо наскільки якісно він спілкується наприклад із відвідувачами, тому візьмемо лише основні фактори оцінок, які нас цікавлять.

Оцінювання робітників матиме схожу структуру, як і оцінювання адміністративного персоналу. Тут також будуть враховуватись коефіцієнти важливості. Формуючи таблицю не варто перевантажувати її складовими, краще виділити 4-6 основних пунктів за якими варто оцінювати і вже з ними працювати. Велика кількість лише створить додаткову роботу, і майже не вплине на кінцевий результат. Таблиця буде мати такий вигляд:

Таблиця 3.7 – Вагомість якостей робітника по категоріям на ПОСП «Відродження»

№	Фактор оцінювання	Вага фактору оцінювання
1	Обсяг виконаних робіт	0.30
2	Якість виконання цих робіт	0.30
3	Піддатливість до нововведень	0.12
4	Лідерські здатності	0.10

5	Компетентність	0.18
---	----------------	------

Що оцінюється в робітниках на ПОСП «Відродження»:

Обсяг виконаних робіт – формується норма виробітку яку робітник повинен виконувати, і від неї відштовхуємось.

Якість виконання цих робіт – кожна проведена робота повинна бути відповідної якості і без халтурства, оцінюється технологічність роботи працівника в тому числі також;

Піддатливість до нововведень – кожне підприємство з кожним новим роком використовує нові технологію, нову техніку, тому важливо щоб робітник оперативно сприймав все нове, оскільки якщо освоєння буде занадто довге, то втратиться один з основних ресурсів – час, що призведе також і до фінансових втрат.

Лідерські здатності – людина це соціальна особа, і досить часто в колективі формується неформальний лідер, який має всій вплив на персонал який його оточує, дана якість буде важлива при розгляді кандидата на підвищення.

Компетентність – важлива складова будь- якого працівника, якщо людина не буде розумітись в справі якою займається, то це в свою чергу призводить до негативних наслідків.

По кожній якості оцінюючий проставляє оцінку, яка коригується на коефіцієнт і вираховується середнє значення по кожному окремому працівникові. Результат може мати такий вигляд:

Таблиця 3.8 – Відображення зведення і отримання результатів

№	Якість	ПІБ працівника			
		Петров А.А.	Коростень В.Ф.	Магда Р.О.	Романов Є.Г.

1	Обсяг виконаних робіт	1,5	1,2	0,6	1,5
2	Якість виконання цих робіт	1,5	1,5	0,6	1,5
3	Піддатливість до нововведень	0,48	0,36	0,12	0,48
4	Лідерські здатності	0,2	0,2	0,1	0,4
5	Компетентність	0,54	0,72	0,36	0,72
Результат		0,844	0,796	0,356	0,92

Оцінки (від 1 до 5) проставляються аналогічно системі при оцінюванні адміністративного персоналу

Максимальне значення яке може отримати працівник становить 1 а мінімальне 0,2. Отримати значення менше 0,2 ми не можемо оскільки у нас мінімальна оцінка становить 1, що при розрахунках не дозволить опуститись нижче.

Здійснюючи оцінювання працівників можна брати до уваги додаткові цілі, прикладом може бути заміщення вакантної посади вище рангом, в такому випадку сумарна оцінка працівника повинна бути вища ніж 0,85, з додатковою вимогою, лідерські здатності і компетентність повинні мати максимально можливе значення.

У всьому іншому дії при отриманні результатів будуть мати також однаковий вигляд.

Результати оцінювання вносяться в особову справу працівника та в рейтинговий список.

В даний рейтинг вносять результати працівників сортуючи від максимально значення до мінімального.

В такому вигляді можна наочно і оперативно бачити результати оцінювання працівників.

Дане оцінювання можна проводити поквартально, або щорічно. Проведення кожного місяця даного заходу не дозволить отримати бажаний результат, а лише завдасть витрат часу.

Отже увівши систему оцінювання персоналу підприємства в ПОСП «Відродження» ми зможе покращити як і умови праці так і збільшити результативність праці. Виділимо основні моменти:

- Працівники матимуть розуміння що процес оцінювання дозволить їм отримати змогу показати себе, з майбутніми перспективами;
- Працівники які показували до оцінювання незадовільні результати будуть змушені, самостійно підвищити свої показники, оскільки це може призвести до їх звільнення з організації;
- Керівництво зможе розуміти які працівники будуть краще підходити на певну посаду, і успішно здійснювати ротації персоналу;
- Робітник буде бачити пряму залежність між проробленою роботою та його винагородою, що позитивно вплине на фінансові результати, продуктивність праці лише зросте від цього;
- Сформована система оцінювання дозволить стати більш конкурентними на ринку праці як роботодавець, що призведе до притоку нових працівників, які мають чудові якості;
- Відношення працівників до компанії у випадку отримання високих результатів буде збільшено, що вплине на психологічний настрій в середині підприємства.
- Рейтингова система дозволить створити в компанії дух здорової конкуренції, що призведе до того що працівники будуть мати додаткову мотивацію ставати кращими.

На мою думку реалізована система оцінювання працівників на ПОСП «Відродження» матиме лише позитивну сторону, і всі витрати які були завдані, будуть відбиті в короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було здійснене дослідження системи оцінювання персоналу підприємства та внесені пропозиції по підвищенню ефективності оцінки персоналу. Підводячи підсумки можна сказати:

1) досліджено поняття оцінювання персоналу, та його визначення науковцями.

Провівши дослідження ми можемо дати визначення поняття: персонал – це сукупність всіх працівників компанії, в тому числі штатних та позаштатних. Він має важливе значення для будь якої організації, оскільки займається виробництвом продукції та обслуговуванням виробництва.

Оцінювання персоналу – здійснення дослідження працівників за різними якостями та результатами, здійснюється відповідно розроблених методик. У кожного автора своє визначення даного поняття, проте в їх думок – це дослідження та контроль.

Важливість системи оцінювання персоналу на підприємстві заключається в тому, що дана система націлена на підвищення як економічних показників так і збільшення мотивації працівників.

Працівник це людина, і кожен з них має свої переваги і недоліки. Коли виникає потреба прийняти управлінське рішення: підвищення, звільнення, заохочення і т.п. на допомогу приходять оцінювання персоналу. Навіть спостерігаючи на тенденцію роботизації, питання оцінювання персоналу в даний момент стоїть все таки на перших місцях.

2) Здійснивши опис процедури оцінювання персоналу підприємства ми отримуємо знання які необхідні для організації даної процедури.

Перш ніж здійснювати певні дії, варто продумати і прописати план. Важливо щоб сама процедура оцінювання була узгоджена з керівником та відділом кадрів. Та прораховані всі потенційні доходи які будуть отримані від реалізації системи або можливі збитки. Документальний супровід також є обов'язковою умовою, кожен документ має свою ціль, свій зміст та свої наслідки. Якщо буде допущена вагома помилка то це може призвести до незворотніх наслідків. Організацією даного питання займається відповідний відділ в компанії, в основному це відділ кадрів, проте зараз все більше компаній запроваджують в своїх підприємствах HR – відділ, які в свою чергу мають більше поле роботи. Успішне планування і реалізація призведе до позитивних результатів.

3) Розгляд та дослідження методик оцінки працівників, дозволило нам в повній мірі переконатись у їх різноманітності.

Методики оцінки працівників – система навколо якої сформоване оцінювання під індивідуальну потребу. Кожен науковець вносив свій вклад в

розробку методик оцінювання, проте важливою частиною їх удосконалення було практичне використання підприємствами.

Кожен з методів дозволяє здійснити оцінку по заданих критеріях і в залежності від цілі оцінювання. І обдуманий вибір методики дозволить добитись бажаного результату.

4) Досліджуючи питання аграрного бізнесу, ми спостерігаємо значне зростання перспектив в даному напрямку. Ще з давніх часів це було одним з основних наших робіт. І навіть зараз сільське господарство, складає значну частину нашого ВВП. Природні катаклізми, економічно нестабільна ситуація негативно вдаряє по наших аграріях, що має свій вплив на їх зацікавленість у веденні аграрного бізнесу так і на результати які цей бізнес приносить. Держава в різні часи здійснювала підтримку цього сектору. В часи формування держави і в сьогодення. Вводяться різні програми державної підтримки націлені на різні напрями аграрного бізнесу. Бо сам бізнес це не тільки вирощування зерна а й розведення худоби, виробництво меду тощо. Одним із методів підтримки виступає зменшення кредитного навантаження на аграріїв. Позитивним напрямком розвитку є те що наші виробники починають більш тісно співпрацювати з іноземними контрагентами, що в свою чергу збільшує кількість точок збуту так і переймається світовий досвід. Націленість зараз спостерігається і на підвищення якості продукції що також лише піднімає нас в світових рейтингах. Коротко говорячи аграрний бізнес в наш час має великі перспективи, і потребує подальшої підтримки від держави.

5) ПОСП «Відродження» це підприємство націлене в першу чергу на вирощування зернових культур(окрім рису), проте також займається і тваринництвом та іншою діяльністю. Основна доля його доходу формується від продажу сировини, без її переробки. Говорячи про організаційно-виробничу структуру, можемо сказати що вона має стандартний вигляд, як і в більшості організацій, кожна ланка має свої повноваження та обсяг робіт. На основі стоїть сам власник, а лише після нього йде директор. В кожного працівника є свій безпосередній керівник який стоїть на початку структури. Сформоване

підприємство згідно всіх норм законодавства. Зареєстроване в усіх необхідних органах, в тому числі в службі статистики та податковій службі. Організаційна служба сформована на підприємстві дозволяє успішно оперуватись у виконанні всіх завдань, оскільки на кожний відділ покладені свої обов'язки.

б) Здійснюючи розрахунки по фінансово-економічним показникам в ПОСП «Відродження» згідно даних за 2017-2019 роки, ми можемо зробити висновок що ситуація на підприємстві неоднозначна. Побачили, що значення отриманих результатів має значне коливання, найгірша ситуація за всіма показниками ми спостерігали у 2018 році. Що говорить що у підприємстві немає плану на випадок непередбачуваних ситуацій. Проте зростання після падіння говорить, що підприємство знайшло можливість відновити свої колишні показники, проте не перевищити значення 2017 року. Бачимо що відбувається збільшення фонду оплати праці, проте основною причиною нажаль слугувала індексація заробітних плат, проте це також має свою позитивну сторону. Негативна сторона відображається тут в низькому рівні заробітної плати, що призводить до незацікавленості працівників виконувати свою роботу якісно. Перспективний напрямок дій компанії передбачає створення плану на випадок непередбачених ситуацій, а також збільшення розміру середньомісячної плати на підприємстві.

7) Здійснивши аналіз стану охорони праці, ми бачимо, що у ПОСП «Відродження», змогли створити СУОП, яка успішно функціонує. Цього висновку ми дійшли на основі покращення умов праці, шляхом реалізації працеохоронних заходів службою. Цифри показують нам про зменшення робочих місць які не відповідають нормам на 4,87%, що є досить чудовим результатом, в свою чергу це зменшило плинність кадрів на підприємстві, створення безпечних умов та проведення інструктажів, також створили тенденцію на зменшення показника травматизму в організації.

Заходи які проводить СУОП в компанії мають на своїй мені покращення умов праці працівників та створення безпечного середовища, і вони показали

свою результативність. Подібні дії покращать внутрішній настрій працівників, що також відобразиться на їх результативності праці.

8) Проводячи аналіз системи оцінювання персоналу ПОСП «Відродження» за 2017-2019 роки, ми спостерігаємо значне скорочення штатних працівників у 2019 році, до 82 осіб, хоча у 2018 році кількість становила 98 осіб. Звичайно звільнення це є звичайний процес на підприємстві, проте зменшення на 16 осіб є занадто великим, це в свою чергу вплине на результати компанії. Одним з варіантів даного зменшення є незадовільні умови праці в організації, і зменшення потреби в працівниках, у зв'язку з оптимізацією виробництва. Проте, як уже було сказано, дана ситуація зумовлюється умовами праці, підприємство не здійснює достатньої управлінської політики стосовно своїх працівників. Все це і мало вплив на зменшення.

Згідно аналізу бачимо по відсотковому відношенню різних категорій працівників, за аналізований період ми не спостерігаємо значних відхилень, все в межах норми. Пропорції збігаються. У зв'язку з специфікою підприємства, доля жінок в штаті значно менше і коливалась в діапазоні від 22,4% до 26,8, в основному жінки працюють займають адміністративні посади, і не зайняті у виробництві. Майже весь чоловічий склад в свою чергу приймає участь у виробництві. Пасивна політика компанії стосовно своїх працівників, створює лише негативний ефект на їх результативність.

9) Основним напрямком подальших нововведень повинно бути формування ефективної системи оцінювання персоналу підприємства.

Повинна бути створена зацікавленість працівників у покращенні своєї продуктивності. Компанія повинна думати про працівників не лише як про дешеву робочу силу, яку можна з легкістю замінити, а як про частину команди, в якій кожен має свою компетенцію і показує чудові результати, а керівництво в свою чергу за це дає мотивацію.

Повинна бути налагоджена система оцінювання персоналу, що дозволить використовувати його як ресурс з більшою ефективністю, не втрачаючи репутацію серед працівників. Використання застарілих методів мотивації

працівників повинно бути стерто з компанії, варто зробити акцент на реалізацію нової політики.

10) Запропонована система оцінювання персоналу дозволить:

- підвищити мотивацію у працівників;
- здійснювати ефективний контроль персоналу;
- виявлення працівників які заслуговують на збільшення заробітної плати або підвищення;
- звільняти неефективних або збиткових працівників;
- шляхом при рівняння показників працівників до розміру винагороди збільшити зацікавленість;
- підвищити відповідність посадам працівників;
- вирішення управлінських рішень.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів позитивно відобразиться на стані підприємства, та будуть реалізовані всі попередньо перераховані плюси.

Список використаних джерел

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012 р. №39, стор. 1693, стаття 462

2. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 р. №1877-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004 р. №49 , стаття 527

3. Про аграрний фонд: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 липня 2005 р. № 543 // Офіційний вісник України. – 2005 р., №27, стор. 66, стаття 1574, код акта 32973/2005
4. Аграрний сектор України[Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://agroua.net>.
5. Азаренкова Г. М. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст] : монографія / [кол. авт.: Г. М. Азаренкова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с. – Бібліогр. в кінці розд. – ISBN 978-966-484-129-7.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с. – Бібліогр.: с. 486 – 493. – ISBN 978-966-385-201-0.
7. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах / І.М. Бобришев // Управління персоналом. – 2012. – №1. – С. 78-79.
8. Богуцька О. А. Оцінка рівня інвестиційно-інноваційної активності у взаємозв'язку з політикою інтелектуалізації та мотивації праці персоналу промислових підприємств [Текст] / О. А. Богуцька, Я. С. Брюховецький // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 19–25.
9. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. – 2016. – № 3. – С. 25.
10. Бурачек І. В., Михайленко Н. В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 134–137. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/27.pdf>
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.

12. Волошанюк Н. В., Сьомка А. К. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 45–49.

13. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.

14. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія] / Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.

15. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf

16. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с

17. Голомша Н.Є. Конкуренентоспроможність сільського господарства України: можливості та фактори зростання. Інноваційна економіка. 2010. № 4. С. 67-71.

18. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 9. — 196 с.

19. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34- 39.

20. Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ : Українська асоціація з оцінювання, 2016. 53 с.

21. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 161-167.

22. Демешко Ю.О., Богацька Н.М. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства / Ю.О. Демешко, Н.М. Богацька // Науковий потенціал. Секція Економіка. - 2011. - № 3. - С. 86-89.

23. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.

25. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>

26. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.

27. Захарова О. В. Мотивационная составляющая инвестирования в человеческий капитал [Текст] / О. В. Захарова, М. А. Стернийчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3, Т. 2. – С. 195-200

28. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.

29. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 2 (18). – С. 79-84.12

30. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : монографія / За ред. проф. Сідака В. С., проф. Мігус І. П. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ» – Черкаси, 2017. – 258 с.

31. Казакова Т. С. Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти [Текст] : автореф ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. С. Казакова, Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Одеса, 2019. – 20 с.

32. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона: [пер. с англ.] – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2016.– 320 с.

33. Климчук А. О. Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством [Текст] : автореф ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / А. О. Климчук, Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2019. – 40 с.

34. Клочков А. В. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Юрайт, 2011. 132 с.

35. Колот А. М. К 61 Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. —337 с. ISBN 966–574–412–7

36. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. ISBN 966 – 574 – 041 – 5

37. Костишина Т. А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці [Текст] : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» ; каф. упр. персоналом і економіки праці. – Полтава : Полтавський літератор, 2017. – 497 с.

38. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : “Кондор”. – 2017. – 308 с.

39. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти / О.В. Кудирко. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2017. – № 9. – С. 336–341.

40. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – №2(60). – 2012. – С. 207–211.

41. Кучеренко І. Формування показника чистого прибутку у Звіті про фінансові результати [Текст] / І. Кучеренко // Бухгалтерський облік і аудит. - 2015. - № 4.С.90-97

42. Лазоренко Л.В. Метричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство. 2017. №8

43. Лазоренко Т.В. Метод оцінки КРІ – функціональна складова системи управління якістю праці наукововиробничого підприємства / М.В. Кулькова, Т.В. Лазоренко // Ефективна економіка. – 2016. – № [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1563>.

44. Лойко І. Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу / Лойко І. Г.. // Збірник наукових праць УкрДАЗТ. – 2014. – №146. – С. 129–135.

45. Мазна Т. О. Проблеми розвитку трудових ресурсів в умовах глобалізації. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації». *Управління розвитком*. Збірник наукових статей. № 4, 2006 р. Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. С. 13–15.

46. Мартинюк М. П. Ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні: стан та перспективи запровадження. Економіка АПК. 2017. № 3. С. 15 - 21.

47. Менеджмент персоналу підприємств ресторанного господарства [Текст] // Менеджмент ресторанного господарства [Текст] / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина, [та ін.]. – Х. : Світ книг, 2015

48. Миронова Л. Г. Оцінювання впливу змін умов праці та життя на лояльність персоналу / Л. Г. Миронова // Економіка та держава. - 2014. - № 6. - С. 18-21. № [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_6_5.

49. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. – Вісник ХНТУ №3 – 2019. 188 с.

50. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 357-363[Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_65.50

51. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес-інформ. – 2014. – №4. – С. 245-250

52. Міністерство аграрної політики та продовольства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.minagro.gov.ua>.

53. Назарова Г. В. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики / Г. В. Назарова, К. Ю. Котляревська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 56–60

54. Нечева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. В. Нечева, Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса, 2016. – 21 с

55. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність / Пол Р.Нівен; пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Баланс Бізнес Букс, 2016. – 256 с.

56. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2017. – № 1. – С. 134-140.

57. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України[Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz>

58. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с. ISBN 978-966-926-363-6

59. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с

60. Поварчук Г. Підвищення ефективності менеджменту персоналу туристичної організації / Г. Поварчук // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2017. – № 2. – С. 45–47 .

61. Прошак Г. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу як чинник економічної безпеки України / Г. В. Прошак // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. - 2011. - Вип. 2. - С. 10-18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu__2011_2_4.

62. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби / Л. В. Прудіус // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2016. – № 3. – С. 155–160.

63. Рощина Н. В. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу / Н. В. Рощина, Л. С. Борданова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 3. – С. 46–50

64. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.

65. Семків І. А. Підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики на ПАТ "Укртелеком" / І. А. Семків, О. О. Цебенко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – вип. 1. – С. 128–134

66. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2014. – № 1. – 50 с

67. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 11. – С. 84–87.

68. Сіваченко І.Ю., Захарченко О.В. Міжнародний агробізнес Навчальний посібник. Видання 2-ге, перероблене та доповнене- К.: Центр учбової літератури, 2008. – 266 с.

69. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу/ Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2017. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.

70. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / Соколов А.В., Начева В.О[Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nacheva-vo-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>.

71. Соколова Л. В. Управління персоналом промислових підприємств (мезо- та мікрорівень) [Текст] : монографія / [Л. В. Соколова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. В. Соколової, канд. екон. наук, доц. А. В. Ковалевської. – Х. : Компанія СМІТ, 2019. – 230 с. – Бібліогр.: с. 214 – 222. – ISBN 978-966-2028-86-7.

72. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.

73. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева та ін. – К.: НАДУ, 2018. – 52 с.

74. Тужилкіна О. В. Служба управління персоналом [Електронний ресурс] : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами напряму підготовки 8.050109 "Управління персоналом і економіка праці" ПУЕТ / О. В. Тужилкіна. – Електронні дані. – Полтава : ПУЕТ, 2018.

75. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд; [пер. с англ.]. – М.: НИРРО Publishing, 2006. – 352 с.

76. Менеджмент організацій: підручник / Л. Федулова, І. Сокирник, В. Стадник, М. Йохна, О. Новикова, Є. Рясних. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

77. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник з грифом МОНУ / Хміль Ф. І. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.

78. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

79. Черненко С. А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності / С. А. Черненко, І. П. Мігус // Ефективна економіка. – 2013. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL <http://www.economy.nayka.com.ua>

80. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенции [Текст] : моногр. / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 122. 80

81. Шегда А. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, КОО, 2002. 583 с

ГЛОСАРІЙ

1. Адаптація персоналу – це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а окремих індивідуумів - до робочого місця і трудового колективу.

2. Акціонерне товариство – компанія, що є юридичною особою, капітал якої складається з внесків пайовиків — акціонерів і засновників.

3. Анкета – опитувальний аркуш із переліком питань для виконання психологічних, економічних, соціологічних та інших обстежень; листок з обліку кадрів, який заповнюють при прийнятті на роботу.

4. Атестація – це спосіб визначення спроможності працівників ефективно виконувати покладені на них службові обов'язки.

5. Атестація кадрів – це комплексна оцінювання, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

6. Біографічний метод оцінки – аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика

7. Введення в посаду – сукупність процедур, що мають на меті прискорити освоєння новачком роботи, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими.

8. Виробнича структура – це просторова форма організації виробничого процесу, яка включає склад і розміри виробничих підрозділів підприємства, форми їх взаємозв'язків між собою, співвідношення підрозділів за потужністю (пропускною спроможністю устаткування) та чисельністю працівників, а також розташування підрозділів на території підприємства.

9. Відділ кадрів – підбір висококваліфікованих працівників, їх перекваліфікацію та підготовку, оформлення та звільнення з підприємства.

10. Генеральний директор – це головна відповідальна особа підприємства, що відповідає за всі прийняті рішення про функціонування і розвиток суспільства.

11. Дисциплінованість – риса характеру, або вироблена, що стала звичкою схильності людини до дотримання правил роботи і норм поведінки.

12. Ділова оцінка – інструмент, що дозволяє визначати індивідуальні особливості працівників, їх сильні і слабкі сторони, мотиваційні потреби та потенційні можливості; виступає засобом реалізації як цілей кадрової політики, так і цілей діяльності всієї організації.

13. Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця

14. Есе – невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну композицію і висловлює індивідуальні думки та враження з конкретного приводу чи питання і не претендує на вичерпне і визначальне трактування теми.

15. Ефективність – співвідношення витрачених ресурсів і досягнутих результатів.

16. Загальний коефіцієнт обороту – це відношення сумарного числа прийнятих і вибулих за певний період працівників до середньооблікової чисельності.

17. Заробітна плата – ціна робочої сили, що відповідає вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи матеріальні і духовні потреби працівника і членів його сім'ї.

18. Зарплаторентабельність – це відношення прибутку до фонду оплати праці.

19. Здібності – це своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху.

20. Знання – наукова інформація, яку осмислив і засвоїв суб'єкт, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання бувають емпіричні (фактологічні) й теоретичні (концептуальні).

21. Кар'єра – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності.

22. Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

23. Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів.

24. Коефіцієнт обороту з вибуття – це відношення вибулих працівників до середньооблікової чисельності.

25. Коефіцієнт обороту з прийому – це відношення кількості прийнятих за певний період працівників до середньооблікової чисельності.

26. Коефіцієнт плинності кадрів – це співвідношення кількості звільнених із суб'єктивних причин працівників (за власним бажанням, з ініціативи адміністрації, у зв'язку із закінченням терміну контракту) до середньооблікової чисельності працівників.

27. Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів – це відношення чисельності працівників, наявних в обліковому складі весь календарний рік, до середньооблікової чисельності працівників року.

28. Компетентність – здатність/здатності особи до виконання певного виду діяльності, яку/які описують через результати навчання.

29. Критерії оцінки – це ті положення, урахування яких є обов'язковим при виставленні тієї чи іншої оцінки.

30. Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

31. Метод кейсів – метод навчання, що використовує розгляд реальних економічних, соціальних і бізнесситуацій. Учні мають проаналізувати ситуацію, суть проблеми, запропонувати можливі розв'язки проблеми та вибрати найоптимальніший з них. Портфелі базуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації

32. Метод опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти зі слів респондентів (опитуваних).

33. Метод спостереження – навмисне, систематичне та цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

34. Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління виробництвом.

35. Опитування – різновид кількісних методів збору даних, що передбачає отримання інформації від визначеного кола респондентів, зазвичай із застосуванням вибіркового методу.

36. Організаційна структура управління – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції.

37. Оцінювання – процес, який може бути несистемним, зі збору інформації, її аналізу та формування суджень на його основі.

38. Оцінювання виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями

39. Оцінювання компетентностей – процес оцінювання здобутих знань, умінь та інших здатностей (компетентностей) особи відповідно до критеріїв і вимог до оцінювання результатів навчання.

40. Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам.

41. Персонал – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

42. Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом

України та іншими законами. Головне завдання підприємства полягає в задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку.

43. План – заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми (роботи) з зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності та строків виконання.

44. Потенціал – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані.

45. Працівник – фізична особа, яка працює на підставі трудового договору на підприємстві, в установі, організації чи у фізичної особи, яка використовує найману працю.

46. Продуктивність праці – це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

47. Професійна компетентність – здатність/здатності особи до виконання завдань і обов'язків певної роботи/виду трудової (професійної) діяльності.

48. Резерв кадрів – частина персоналу, що проходить планомірну підготовку для того, щоб зайняти робочі місця більш високої кваліфікації.

49. Результативність – Ступінь досягнення кінцевих результатів, тобто співвідношення між фактичними і запланованими результатами діяльності.

50. Рентабельність – узагальнюючий показник економічної ефективності виробництва, що характеризує співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності і затратами на виробництво продукції, тобто показує доходність, прибутковість.

51. Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

52. Рух кадрів – підвищення на посаді або кваліфікації, перехід на інше, рівноцінне робоче місце, пониження в посаді, звільнення. Забезпечує заміщення вакантних місць і дотримання планової кар'єри працівників.

53. Самооцінювання – процес визначення стандартів чи критеріїв та застосування їх при оцінюванні власних результатів навчальної діяльності з подальшою оцінкою, наскільки вони (результати) відповідають визначеним стандартам чи критеріям

54. Система управління охороною праці – підсистема єдиної системи управління виробництвом, яка контролює показники безпеки та охорони праці, аналізує стан охорони праці, забезпечує прийняття, підготовку і реалізацію рішень, які спрямовані на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

55. Система управління – безліч взаємопов'язаних елементів, що становлять єдине ціле і виконують функції управління

56. Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування.

57. Спеціалісти – це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та деякі інші роботи: економісти, бухгалтери, адміністратори, юристи, соціологи.

58. Співробітництво – спільна з ким-небудь діяльність, спільна праця для досягнення мети.

59. Статистична звітність – форма статистичного спостереження державою, при якій уповноваженим органам надходить від підприємств (організацій, установ) необхідна їм інформація у вигляді законно встановлених звітних документів (статистичних звітів) за підписами осіб, відповідальних за подання і достовірність даних.

60. Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

61. Трудовий колектив – усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства (установи, організації) на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

62. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

63. Філософія організації – сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальної мети організації і («моральний кодекс»)

64. Фінансова звітність згідно з П(С) – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

65. Фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

66. Фондовіддача – показник ефективності використання основних фондів, який визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів підприємства.

67. Фондомісткість – показник, обернений до показника фондовіддачі; показує, яка величина середньорічної вартості основних фондів підприємства припадає на одну гривню виготовленої продукції.

68. Фондоозброєність праці – показник, що характеризує рівень технічної оснащеності праці, величину основних виробничих фондів, які використовує один працівник.

69. Чистий прибуток – це прибуток, що поступає в розпорядження підприємства після сплати податку на прибуток та інших обов'язкових платежів; використовується для формування фондів нагромадження і споживання підприємства.

70. Штатні працівники – це працівники, які включені до штатного розпису установи.