

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Удосконалення організаційно-економічного механізму управління  
персоналом підприємства на прикладі ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

*Студента гр.АМмз-11с* \_\_\_\_\_ Корнієнко Р.В.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Корнієнко Р.В.

*Науковий керівник:* \_\_\_\_\_ к. н. з держ.упр., асистент Мотречко В.В.

**Суми 2022 р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

*281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»*

студенту групи АМ.мз-11с

*Корнієнку Роману Вікторовичу*

1. Тема роботи «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА» затверджена наказом по СумДУ 1157-VІ від „01” грудня 2022р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 05.12.2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та удосконалення існуючої системи управління персоналом в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за допомогою організаційно-економічних методів.
4. Об’єкт дослідження: система та методи управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.
5. Предмет дослідження: науково-методичні основи використання організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Закони України та КзПП, підручники, навчальні посібники, монографії, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, відкриті інтернет-ресурси, інформація відкритих джерел про ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, штатний розклад ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, внутрішня фінансова документація, результати опитування працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління персоналом підприємства	
II	Організаційно-економічний механізм управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА	
III	Удосконалення механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен розглянути та дослідити визначення поняття «персонал», його сутність та класифікацію.

У розділі 2 студент має проаналізувати характеристику діяльності підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА та дослідити її систему управління персоналом.

У розділі 3 студент має запропонувати пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

В даній кваліфікаційній роботі магістра було проаналізовано та удосконалено існуючу систему управління персоналом в агро-трейдинговій компанії за допомогою організаційно-економічних методів.

У роботі розглянуто основні напрямки діяльності агропромислової компанії, стан її кадрового забезпечення, організаційна структура та особливості використання організаційно-економічних методів в системі управління.

У роботи досліджено сучасні тренди в методології та інструментарії управління персоналом, вивчені проблемні питання, які виникають в процесі організації кадрової роботи приватного сектора. Виявлені недоліки у системі управління персоналом компанії, які впливають на завантаженість керівництва та недостатню мотивацію працівників, визначені шляхи їх удосконалення.

Базуючись на виявлених проблемах були запропоновані шляхи удосконалення системи управління, які базуються на зміні системи нарахування премій та створення посади HR-менеджера.

Економічну ефективність пропонованих заходів можна буде побачити лише наприкінці звітної періоду, коли буде можлива порівняльна оцінка рівня прибутковості та обсягу продажів.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг дипломної роботи магістра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 52 стор., у тому числі 6 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел включає в себе 3 сторінки.

*Мета роботи:* аналіз та удосконалення існуючої системи управління персоналом в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за допомогою організаційно-економічних методів.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

1. Розглянути та дослідити визначення поняття «персонал», його сутність та класифікацію.
2. Описати методи управління персоналом на сучасних підприємствах.
3. Проаналізувати характеристику діяльності підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА та дослідити її систему управління персоналом.
4. Дослідити ступінь задоволеності персоналу та їх ставлення до системи мотивації в організації.
5. Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

*Об'єкт дослідження:* система та методи управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

*Предмет дослідження:* науково-методичні основи використання організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

*Ключові слова:* ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА РОБОТА.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність поняття «персонал», його характеристика .....	8
1.2 Класифікація персоналу підприємства.....	11
1.3 Методи управління персоналом на сучасних підприємствах.....	14
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА .....	22
2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА .....	22
2.2 Система управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.....	27
2.3 Використання організаційно-економічних методів в процесі управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.....	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.....	37
3.1 Аналіз існуючої системи управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА .....	37
3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА .....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	50

## ВСТУП

Управління персоналом — це адміністративна функція в організації, яка здійснює нагляд за наймом, організацією та підтримкою посад працівників. Відділ людських ресурсів в процесі управління персоналом зосереджується на підборі правильних людей, які відповідають посаді, і підтримці тих, хто вже працює в компанії. Управління персоналом також функціонує як інструмент для оцінки процесу найму та отримання уявлення про задоволеність працівників. Фахівці з управління персоналом працюють над забезпеченням ресурсів та інструментів, необхідних звичайним працівникам для щоденного успіху в робочому середовищі (Нагаєв & Кондратюк, 2018).

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та удосконалення існуючої системи управління персоналом в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за допомогою організаційно-економічних методів.

Виходячи з мети і предмету дослідження в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглядається та досліджується визначення поняття «персонал», його сутність та класифікацію;
- описуються методи управління персоналом на сучасних підприємствах;
- проводиться аналіз характеристики діяльності підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА та дослідити її систему управління персоналом;
- досліджується ступінь задоволеності персоналу та їх ставлення до системи мотивації в організації;
- розробляються рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність поняття «персонал», його характеристика

Сьогодні проблеми управління персоналом актуальні як для адміністративно-управлінського апарату, який реалізує безпосередньо управлінські функції, але й для виробничого персоналу. Ідеальною є ситуація, коли працівники організації виконують свою роботу якісно і вчасно, а роботодавець не виявляє зайвої суворості та вимогливості. Однак, через різні причини, на практиці така ситуація зустрічається дуже рідко. На думку фахівців у галузі управління персоналом, керівник, який прагне досягти максимальної продуктивності, крім свого досвіду та інтуїції у своїй практиці повинен використовувати різні технології, оскільки професіоналізму не можна домогтися без системного формування управлінських компетенцій та швидкої діагностики та аналізу управлінських проблем (Лаврук & Лаврук, 2018).

Під визначенням поняття «персонал» маються на увазі всі співробітники підприємства, а також ті люди, які, безпосередньо, зайняті в організації. До кількісного складу персоналу можуть входити також «...власники підприємства, якщо вони виконують якісь виробничі або управлінські функції». У загальному понятті, персонал – «...це всі співробітники, які числяться на підприємстві, яке беруть безпосередню участь у діяльності та досягненні його цілей» (Вдовиченко, 2012).

Охарактеризувати персонал можна за такими ознаками:

1. Робоча сила організації, тобто виробник послуг, товарів, матеріальних цінностей, і навіть культурних і духовних цінностей. З цієї позиції персонал можна вважати як основний чинник виробництва, що є основним джерелом доходів в організації.

2. Люди, які приймають власні рішення та мають свободу волі. Персонал розглядається з погляду його поведінки, яка не є запрограмованою і не завжди



може бути раціональною. У процесі трудової діяльності працівник періодично приймає самостійні рішення, що мають різну організаційну значимість. Найважливіші рішення ухвалюють керівники. Свобода волі, у цьому випадку, визначає множинність аспектів (етичний, моральний, моральний) під управлінням персоналом.

3. Мотивований працівник, тобто людина, що рухається різними мотивами і прагне реалізувати власні цілі. У разі, коли завданням менеджменту виступає необхідність досягнення компромісу між особистими цілями працівників і цілями організації.

4. Член різних коаліцій чи груп. Більшість працівників належать до формальних та неформальних об'єднань усередині організацій, є членами профспілкових об'єднань, професійних груп, утворюють неформальні об'єднання. Приналежність до різних груп є однією з найважливіших характеристик, яку необхідно враховувати під час управління персоналом.

5. Джерело різних витрат організації. Виконання співробітником виробничих функцій має на увазі відповідну винагороду. Компанія також несе витрати на забезпечення співробітників спецодягом, інструментами, обладнання робочих місць. Так, витрати на персонал є важливим фактором в управлінні організацією.

6. Найманий працівник, тобто людина, яка перебуває у трудових взаєминах з організацією, які оформлені відповідним трудовим договором чи контактом (Дем'яненко, Гришина, & Букрєєва, 2021).

Синонімами поняття «персонал» є терміни «працівники», «кадри», «співробітники». Причому термін «співробітники» набув широкого поширення у 21 сторіччі і наголошує на партнерському характері взаємин між керівництвом та працівниками компанії/організації.

За складом персонал має неоднорідну структуру. Зазвичай, в Україні прийнято розподіл персоналу залежно від участі у управлінні організацією і показників праці дві категорії: робітники (виробничий персонал) і службовці (управлінський персонал).

Виробничий персонал, зайнятий переважно фізичною працею, безпосередньо впливає на предмети праці під час створення матеріальних і культурних цінностей. У свою чергу, даний вид персоналу ділиться на основний персонал, безпосередньо зайнятий у виробництві, та допоміжний персонал, зайнятий в обслуговуючих та допоміжних підрозділах. Управлінський персонал і службовці – це співробітники, зайняті переважно розумовою працею, серед цього також управлінською працею та її забезпеченням. Це трудова діяльність, пов'язана з отриманням та обробкою інформації, а також з прийняттям різних управлінських рішень та контролем за їх виконанням. Структура персоналу організації є сукупність різних груп співробітників, об'єднаних за однаковою ознакою. Структура персоналу поділяється на статичну та аналітичну (Рульєв, 2012).

Статична структура має на увазі розподіл і рух персоналу за категоріями, групам посад і в розрізі зайнятості за видами діяльності. Аналітична структура поділяється на загальну та приватну.

У загальній структурі персонал розглядається за ознаками професії, освіти, кваліфікації, віку, стажу роботи, статі. Приватна структура відображає співвідношення різних груп працівників, наприклад зайнятих важкою фізичною працею, зайнятих на обробних вузлах і так далі.

Оптимальна структура персоналу досягається відповідно до чисельності співробітників різних посадових груп обсягам робіт, необхідних виконання кожної групою, вираженим витратами часу.

Структурування персоналу організації здійснюється за такими ознаками: за ознакою участі у виробничому чи управлінському процесі;

- професійна структура персоналу;
- кваліфікаційна структура персоналу;
- статева структура персоналу;
- структура персоналу за стажем;
- структура персоналу за рівнем освіти.

Оптимальна структура персоналу організації дозволяє працівникам найефективніше реалізовувати свій трудовий потенціал.

Трудовим потенціалом працівника є «...сукупність фізичних та культурних якостей, які визначають його можливість та межі участі у трудовій діяльності, досягнення у певних умовах заданих результатів та самовдосконалення у процесі трудової діяльності» (Шубалий, 2018).

## 1.2 Класифікація персоналу підприємства

Якщо більш детально досліджувати розподіл та класифікацію персоналу в організаціях та на підприємствах, то, теоретично, в управлінні існують різні підходи щодо класифікації персоналу залежно від професії чи посади працівника, рівня управління або категорії працівників. На пострадянському просторі базовою є класифікація за категоріями працівників, запропонована ще у 1980-х роках. Вона передбачає виділення двох основних частин персоналу щодо участі у процесі виробництва: робітники та службовці (рис. 1.1).

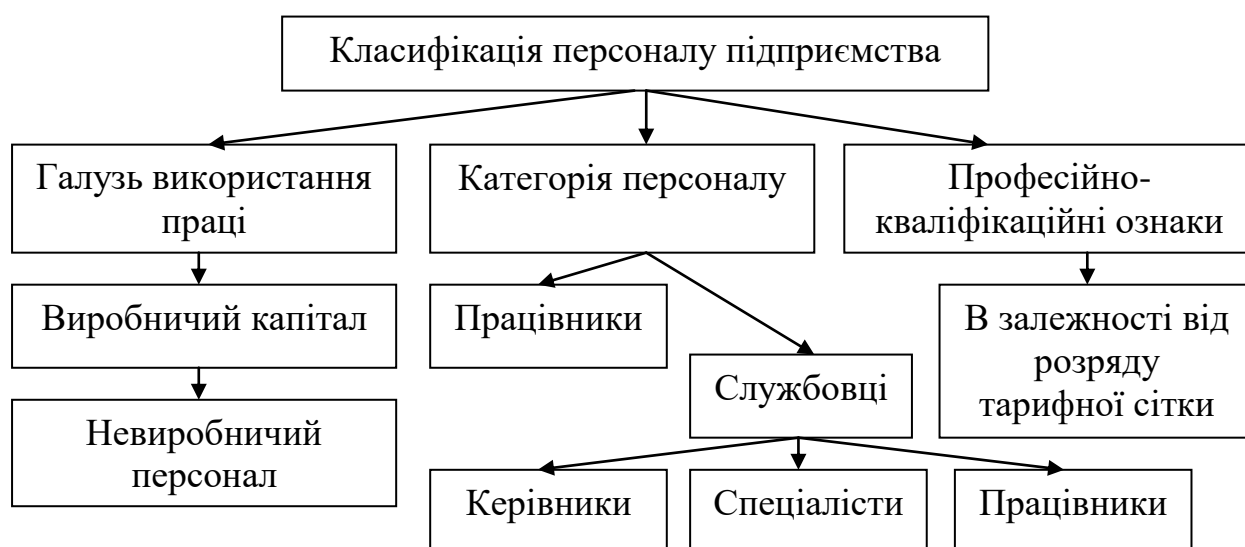


Рис. 1.1 – Класифікація персоналу підприємства часів СРСР

Джерело: (Данюк, 2005)

В Україні персонал ділиться за такими класифікаційними ознаками:

- за функціями, що виконуються у виробничому процесі;
- за характером фактичної діяльності;
- за принципом участі у технологічному процесі;
- за строком роботи.

У США та країнах Європи, найчастіше використовується класифікація працівників на повний робочий день, неповний робочий день або тимчасових. Універсальне законодавство та закони штатів/регіонів не дають визначення цим термінам, тому роботодавці мають велику гнучкість, класифікуючи працівників таким чином. Однак ці терміни мають бути визначені як частина політики зайнятості, яка є узгодженою в усій організації. Уточнення визначень класифікації персоналу є важливим, оскільки працівники повинні розуміти свій статус зайнятості та право на отримання пільг (Кулик,& Чен, 2015).

Працівників, зазвичай, класифікують відповідно до відпрацьованих годин і очікуваної тривалості роботи. Відповідно до цього, вони поділяються на три основні категорії:

- штатні;
- неповний робочий день;
- тимчасові працівники.

Розробляючи визначення класифікації працівників, багато роботодавців узгоджують класифікації з відповідністю вимогам до програм медичного страхування. Наприклад, багато закладів охорони здоров'я виключають працівників, які працюють неповний робочий день і працюють менше певної кількості годин на тиждень (Кулик,& Чен, 2015).

Працівник, який працює повний робочий день, як правило, визначається як той, хто працює звичайний робочий тиждень протягом невизначеного періоду часу. Оскільки законодавство встановило 40 годин як максимальну кількість відпрацьованих годин на тиждень, більшість організацій використовують це число як свій звичайний робочий тиждень. Інші використовують 37,5 годин або

навіть 35 годин, залежно від робочого дня та розкладу їжі. Деякі роботодавці визначають повну зайнятість відповідно до годин роботи на неповний робочий день. Наприклад, якщо неповний робочий тиждень визначається як 30 годин або менше, працівники, які працюють понад 30 годин, вважаються повним робочим днем. Працівники, які працюють повний робочий день, як правило, мають право на всі переваги, які пропонує роботодавець (Гарматюк, & Артемович, 2019).

Тимчасові працівники (або контрактники) можуть працювати неповний або повний робочий день і можуть бути найняті через агентство або безпосередньо роботодавцем. Що робить їх статус «тимчасовим», так це те, що працівника наймають на певний проект або на визначений період часу. Внаслідок короткострокового характеру їхньої зайнятості тимчасові працівники зазвичай не отримують жодних пільг, окрім тих, які вимагаються законодавством про працевлаштування тимчасових працівників.

Класифікація «незалежних підрядників» або «фрілансерів» використовується для персоналу, що не є тимчасовими працівниками, які зазвичай виконують спеціалізовану роботу та утримуються на певний період часу. Оскільки вони не вважаються працівниками організації, на них не поширюються закони про мінімальну заробітну плату та понаднормову роботу, податки на заробітну плату, компенсацію працівникам, компенсацію по безробіттю та не мають права на будь-які пільги (Мороз, 2010).

Використовувати волонтерів ще складніше. Багато роботодавців помилково вважають, що вони можуть доповнити свою робочу силу за допомогою неоплачуваних волонтерів, включно з нинішніми працівниками, які добровільно пропонують свої послуги, щоб допомогти заповнити їх під час нестачі працівників. Однак трудове законодавство обмежує визначення непрацюючих волонтерів. Волонтери можуть надавати свої послуги без оплати лише в обмежених випадках, зазвичай пов'язаних із здійсненням благодійної діяльності для некомерційних груп, таких як державна служба, релігійні чи гуманітарні організації.

У трудовому законодавстві немає визначення «тимчасових працівників». Тимчасові (сезонні) працівники, як правило, знаходяться в режимі очікування, щоб виконувати роботу за потреби без фіксованих годин або домовленостей про присутність.

Сезонний працівник – це особа, яка протягом обмеженого періоду працює на сезонній роботі. Сезонні працівники часто працюють у садівництві, сільськогосподарському секторі, туризмі та будівництві. Якщо ви є сезонним працівником, ви повинні отримувати принаймні мінімальну зарплату за всі відпрацьовані години. Ви також маєте право на надбавку, якщо працюєте в неділю (Кравчук, & Кравчук, 2017).

Молоді робітники. Закон не дозволяє дітям віком до 16 років працювати за винятком дуже обмежених обставин, наприклад, для зйомок у фільмі. Діти віком від 14 до 15 років можуть виконувати легку роботу, але існують правила щодо роботи під час шкільного семестру. Молоді люди (віком від 16 до 18 років) можуть стати працівниками, але існують обмеження щодо максимальної тривалості робочого часу, і зазвичай робота не може тривати між 22:00 і 6:00.

Агентський працівник (іноді його називають тимчасовим працівником) — це особа, яка має угоду з агентством про роботу на іншу особу чи компанію. Такі типи агенцій дуже поширені в США та країнах Європи. Незважаючи на те, що працівники від кадрових агентств не мають таких самих прав на працевлаштування, як штатні працівники, до них повинні ставитися однаково в основних умовах роботи. Це означає, що щодо тривалості робочого часу, періодів відпочинку, роботи в нічний час, щорічної відпустки, державних свят і оплати праці з вами повинні поводитися так, ніби вас безпосередньо найняла організація, в якій ви працюєте (Шостак, & Болобан, 2018).

### **1.3 Методи управління персоналом на сучасних підприємствах**

Робота компанії має на увазі колектив. У цьому ключову роль організації грає управління цим колективом. Керівник може стати лідером і вести персонал за собою, може налагодити роботу, мотивувати співробітників на покращення

результатів за допомогою заохочень або системи штрафів. При неякісному управлінні персоналом людський ресурс можна використовувати нераціонально, що негативно позначиться показниках прибутку. Щоб вибрати відповідний метод управління персоналом, слід докладніше ознайомитися з кожним.

Існує три основні типи методів управління персоналом, що застосовуються в організаціях. Вибір може залежати від типу компанії, а також стратегії, обраної керівництвом. Вирізняють адміністративні, економічні методи управління персоналом та соціально-психологічні методи.

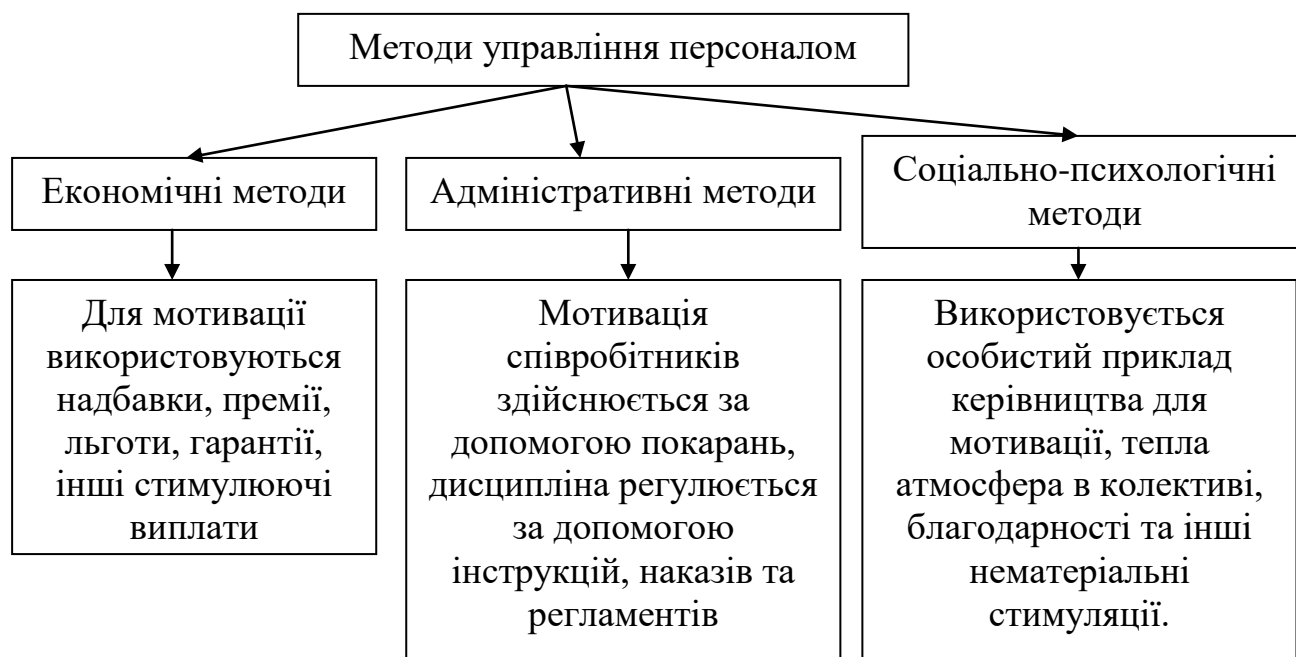


Рис. 1.2 – Методи управління персоналом

Джерело: (Голубка, Дідович, & Копусяк, 2016).

### 1. Економічні методи управління персоналом

Фірма може впливати на співробітників за допомогою різних економічних законів. До цього методу належить стимулювання з допомогою коштів, і навіть використання нормативів та економічних норм. Матеріально можна впливати на персонал за допомогою регулювання заробітної плати та стимулюючих виплат. Також можливі компенсації та гарантії, виплати додаткової зарплати, преміювання, забезпечення у різних ситуаціях матеріальною допомогою, а також надання будь-яких пільг та привілеїв персоналу.

За допомогою розміру зарплати виражається зацікавленість співробітників, а також зарплатний фонд впливає на вартість товару. Загальний бюджет, виділений на виплату заробітної плати, розподіляється між співробітниками виходячи з відпрацьованого ними часу. Також на розмір зарплати може впливати попит товару.

Організація може виплачувати працівникам додаткові стимулюючі виплати та надбавки, якщо з ними укладено колективний договір. Варто пам'ятати, що є кілька категорій співробітників, котрим роботодавець зобов'язаний встановити стимулюючі виплати виходячи з закону. Наприклад, до таких категорій належить персонал, зайнятий на роботі, що передбачає важку працю або якщо умови праці належать до небезпечних та шкідливих. Організація може також забезпечити преміювання деяких працівників за особливі результати роботи або отримання додаткового прибутку. Такі виплати мотивують працівників поліпшення якості праці.

Гарантії, як метод управління персоналом, мають на увазі способи, засоби та умови надання тих прав співробітникам, які прописані у трудовому законодавстві та трудовому договорі. Під компенсаціями розуміються виплати, які можуть компенсувати працівникам ті витрати, які вони змушені нести при виконанні трудових зобов'язань. Гарантії можуть надаватися при переведенні на іншу роботу, облаштуванні на посаду. Крім того, компенсації та гарантії можуть бути надані при відправленні співробітника у відрядження по роботі, переїзді в іншу місцевість, якщо співробітник змушений одночасно вчитися та працювати, при відході в оплачувану планову відпустку тощо.

Крім перерахованих вище методів можуть бути призначені також додаткові виплати, наприклад, за ненормований робочий день, виконання додаткової роботи, при виникненні шкідливих умов праці та ін. призначати матеріальну допомогу деяким категоріям співробітників, тобто тих працівників, які опинилися у складних ситуаціях. Наприклад, роботодавець може виплатити разову допомогу при хворобі співробітника, яка потребує дорогого лікування, настання нещасного випадку, смерті працівника або його родичів тощо.



Крім виплат також допустиме призначення пільг. Застосування пільг має такі мети: мотивація працівників, демонстрація турботи керівництва, цим забезпечуючи хороший клімат у колективі, зниження податкових зобов'язання з допомогою деяких винагород. Пільги та привілеї можуть відноситися до пенсійного забезпечення, наприклад, відкриття вкладу для співробітника, за допомогою якого буде забезпечено гарантований дохід після досягнення пенсійного віку. Крім пенсії зустрічається допомога дітям співробітників, фінансові консультації, допомога при придбанні нерухомості, кредити для будь-яких потреб, компенсація бензину або надання транспорту, компенсація частини витрат на обіди, знижки на фітнес та інші.

Найяскравіший приклад такого методу – це прямі продажі. Тобто той співробітник, який займається пошуком клієнтів, зазвичай стимулюється за рахунок відсотка з продажів. Відповідно чим більше він продасть, тим більшу заробітну плату отримає. Такі стимули забезпечують хорошу роботу найпростішим шляхом. Аналогічні методи використовують мережеві компанії. З такого прикладу випливають типові плюси та мінуси економічного методу управління персоналом. Дуже просто зацікавити працівника матеріально. Це дає швидкі та чіткі результати, адже по суті мета роботи і є отримання коштів. Однак, крім переваги, це тягне і основний недолік. Якщо працівник мотивований лише підвищеними виплатами, то, при надходженні найцікавішого пропозиції ззовні, може або звільнитися, або, що ще гірше, продати базу даних іншій компанії, і навіть перейти іншу роботу, переманив клієнтів (Сидоренко & Чорній, 2020).

## 2. Адміністративно-правовий метод управління

При використанні адміністративно-правових методів управління персоналом варто розуміти під ними той вплив, за яким стоїть влада, дисципліна та стягнення за порушення правил.

Виділимо п'ять основних засобів такого управління:

1. Організаційний вплив. При такому впливі використовуються внутрішні нормативи, які фіксуються у документах, наприклад, статут, структура компанії, штатний розпис, посадові інструкції, колективний договір, різні внутрішні

правила розпорядку. Однак дотримання правил, зазначених у цих документах, можливе лише за високої ділової культури всередині компанії. У даному випадку складаються накази, інструкції, розпорядження, а також організовується контроль виконання вимог.

Ціль такого методу впливу - досягнення поставлених завдань компанії, а також забезпечення дотримання правил за допомогою адміністративного регулювання. Серед документів, які використовуються для такого впливу, найсуворішим є наказ. Цей документ зобов'язує дотримання зазначених правил, і навіть встановлює терміни. У випадку, якщо вимоги наказу не будуть виконані, може бути штраф або інше покарання з боку роботодавця. Усі накази оформляються від імені керівника підприємства.

Наступним за рівнем суворості виконання є розпорядження. І тут зачіпається, зазвичай, якась конкретна функція і підрозділ. Видавати розпорядження може заступник керівника департаментів. На відміну від вищезгаданих документів, вказівка та інструкція не мають на увазі впливу на всю компанію або якийсь департамент, а зачіпають лише кілька працівників. Мета таких інструкцій – навчання працівників правилам роботи (Пузирьова, 2010).

2. Дисциплінарна відповідальність та стягнення. Що мають на увазі під словом дисципліна? Мається на увазі дотримання працівниками правил поведінки, зазначених у КзПП, а також в інших законах, трудовому чи колективному договорі та інших внутрішніх документах компанії в обов'язковому порядку. У цьому випадку організація має надати співробітникам можливість дотримання дисципліни. У випадку, якщо була здійснена дисциплінарна провина, тобто якщо працівник не виконає трудових обов'язків з власної вини, то роботодавець зі свого боку може оголосити догану, зробити зауваження або звільнити співробітника на підставі порушення. При цьому повинні дотримуватися таких вимог, встановлених законом:

- посадові особи, які не наділені законом дисциплінарною владою, не можуть накладати дисциплінарні стягнення;

- відповідальність за порушення дисципліни може бути призначена лише на підставі переліку дисциплінарних стягнень, який можна розтлумачити лише конкретним чином, тобто в ньому не повинно бути розмитих понять та правил;
- перед тим, як накладати стягнення, має бути отримано пояснення порушника письмово, а якщо співробітник відмовляється від цього, то повинен бути підготовлений акт;
- стягнення призначається після того, як провина була виявлена, але не пізніше 1 місяця після цього, виключаючи час хвороби або відпустки, але не пізніше шести місяців з цього моменту. Якщо провина виявилася на фінансово-господарській перевірці або аудиторській - то протягом 2 років після скоєння провини;
- не можна призначати кілька стягнень одне порушення трудовий дисципліни;
- роботодавець зобов'язаний проінформувати співробітника у наказі, а також отримати з нього розписку про ознайомлення протягом трьох днів, у деяких випадках інформують персонал;
- після того, як минув рік з моменту накладання дисциплінарного стягнення, якщо за цей час не було інших провин, стягнення припиняє свою силу. Крім того, вона може бути завершена достроково за певної поведінки працівника;
- накладати стягнення може керівник компанії, а також інші посадові особи організації, які на законній підставі наділені таким правом (Касич & Бурба, 2017).

3. Матеріальна відповідальність. Якщо однією зі сторін було завдано шкоди іншій стороні, може наступити матеріальна відповідальність за дію чи бездіяльність. Якщо збитки було завдано роботодавцем, то він повинен відшкодувати співробітникові той дохід, який був недоотриманий. Таке правило застосовується у всіх випадках, коли співробітника позбавили можливості працювати.

4. Адміністративна та кримінальна відповідальність Якщо порушення регулюється Адміністративним кодексом, то настає адміністративна відповідальність. Притягнути до такої відповідальності можна особу старше 16 років, а також посадових осіб, у тому числі керівників. Якщо особа, яка вчинила таку провину, усвідомлювала, що її дії порушують закон, то таке правопорушення визнається умисним. За такі порушення може бути виставлено попередження, накладено адміністративний штраф, зброю вчинення правопорушення може бути тимчасово вилучено або конфісковано, також може бути позбавлене будь-яких прав, адміністративний арешт або втрата права обіймати якусь посаду. Якщо зачіпати кримінальну відповідальність, то вона може настати після вчинення таких злочинів, які є небезпечними для суспільства. Найчастіше зустрічаються порушення за посягання на власність чи особистість, наприклад, дрібні розкрадання, клепа, образи, самоврадність, хабарі, фальсифікація, звільнення вагітної жінки, підробка документів (Ващенко, 2014).

Плюсами адміністративного методу є чіткість регулювання та точність процесу. При цьому такі способи призводять до того, що влада концентрується, колектив не може розвиватися в творчому ключі, а також втрачається багато сил і часу за рахунок оформлення всіх прийнятих рішень.

3. Соціально-психологічні методи управління персоналом. В основі HR-менеджменту лежить психологія та соціологія. За рахунок таких напрямків можна впливати на співробітників, наприклад, формувати групи у колективі, регулювати психологічну атмосферу, стимулювати за допомогою моралі, викликати бажання працювати та нести відповідальність (Церковна & Харламова, 2017).

З використанням соціологічних методів можна проаналізувати колектив, зрозуміти, хто у ньому лідер, підтримати їх і налагодити із нею контакт, мотивувати співробітників для досягнення цілей.

За допомогою грамотного підбору персоналу можна сформувати такий колектив, де всі характери співробітників поєднуються і врівноважуватимуть один одного. Наприклад, слід враховувати інтровертність чи екстравертність

потенційного співробітника. Вони мають свої особливості у роботі, а різні типи людей можуть підійти різні посади (Гончаренко & Бугай, 2013).

Керівник повинен бути прикладом для співробітників та мотивувати їх. При адміністративному методі управління персоналом керівник найчастіше авторитарний, що завжди сприяє хорошему клімату у колективі. У психологічному методі мета - створення такої атмосфери, в якій усі працівники працюють із задоволенням та мотивовані нагородою, а не покаранням. Описати однією пропозицією такий метод можна так: "У разі виникнення труднощів колектив може розраховувати на допомогу, а не на покарання".

Дуже позитивно впливають на колектив різноманітні заходи у рамках роботи. Це може бути як тимбілдинг, тобто спеціальні заходи, спрямовані на згуртування колективу, так і корпоративи, навчання та інше.

Варто своєчасно аналізувати кадрову політику компанії, щоб не пропустити момент зміни курсу. За такими ознаками можна зрозуміти, що настав час запровадити нові прийоми управління персоналом:

- компанія значно зросла, і потрібно єдина система управління;
- кількість співробітників зростає, а прибутку немає;
- немає інтересу розвивати компанію із боку колективу;
- не сформовано кадрову політику організації;
- працівники не мають достатньої кваліфікації;
- у колективі панує невдоволення поточними методами управління;
- нові співробітники погано адаптуються, відбувається часта зміна кадрів (Кичко & Горбаченко, 2017).

## **РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА**

### **2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА**

Суб'єктом дослідження є ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА», юридична адреса Україна, 42400, Сумська обл., Краснопільський р-н, селище міського типу Краснопілля(з), вул.Вокзальна, будинок 62. Дата заснування товариства - 13.06.2017. Товариство має в оренді 16 земельних ділянок, на яких проводиться аграрна діяльність. ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА входить до лідерів українського зернового експорту в Сумському регіоні (Профіль організації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, (1)).

Торгова діяльність товариства на українському та міжнародному зерновому ринку стартувала у 2019 році. Товариство швидко зайняло лідируючі позиції в регіоні в сфері експорту зерна і протягом ряду років залишається одним з найбільших експортерів. Компанія інвестує в логістичні та виробничі активи, необхідні для збільшення обсягів постачання зерна.

Сьогодні ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА:

- займає провідні позиції серед експортерів українського зерна;
- постачає зерно до 40 країн світу;
- здійснює експорт зерна через термінали;
- має працівників на місцях у найбільших зерновиробних регіонах України: Миколаївська, Херсонська, Черкаська та Полтавська областях, працює з постачальниками зерна з більшості українських регіонів.

У компанії працюють 20 співробітників з великим досвідом роботи на ринку зерна у всіх ланках логістичного ланцюжка зернового бізнесу.

ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА є членом Союзу експортерів зерна і входить до складу його правління, бере участь у діяльності інших галузевих і громадських організацій-учасників ринку агропромислового комплексу.

Цінності ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА є основними в системі корпоративного управління та відображають власну модель поведінки незалежно від того, де представники компанії працюють та яку посаду обіймають.

Корпоративні цінності формують оригінальний підхід до сталого розвитку, корпоративні практики, кодексу корпоративної етики та корпоративну політику.

ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА справляється з будь-якими завданнями – ефективно та продуктивно. Компанія заохочує власних працівників швидко ухвалювати обґрунтовані рішення. Ми реагуємо на зміни та використовуємо можливості.

Компанія піклується про своїх працівників, клієнтів, регіони роботи та навколишнє середовище. У всіх підрозділах компанії ставлять на перше місце безпеку та екологічність, безперервно працюючи над підвищенням ефективності та множенням тієї користі, яку вони несуть світові.

Компанія визнає різноманіття та дотримується принципу інклюзивності, поєднуючи безліч думок, компетенцій та точок зору. ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА шанобливо ставиться до колег у всіх підрозділах та вибудовує довгострокові партнерські відносини (Профіль організації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, (2)).

До продукції, яка експортується компанією можна віднести наступні види зернових культур та продуктів агропромисловості:

1. Пшениця - це основна зернова культура, поширена у багатьох країнах світу. Існує близько 30 різновидів цієї злакової культури, представленої у двох основних формах: яра та озима пшениця. Зерна пшениці використовуються при виготовленні хлібобулочних та кондитерських виробів, а також різних круп. Сучасна Україна, завдяки поверненню до ринкової системи сільськогосподарських відносин, знову стала експортером пшениці, причому одним зі світових лідерів.

2. Ячмінь - важлива сільськогосподарська культура, одна з найдавніших культурних рослин в історії людства (рослину почали обробляти близько 10 тисяч років тому). Зерно ячменю широко використовують для продовольчих, технічних та кормових цілей, у тому числі в пивоварній промисловості, при виробництві перлової та ячної круп.
3. Кукурудза - одна з найважливіших зернових та кормових культур. Зерно кукурудзи відрізняється високими кормовими перевагами. У ньому міститься близько 10,5% білків, 66% безазотистих екстрактивних речовин, 6,5% жиру, 1,5% золи, 2,5% клітковини, 14-15% води, і навіть вітаміни. Зерно кукурудзи служить концентрованим кормом усім сільськогосподарським тваринам.
4. Горох - є одним із основних представників сімейства бобових. Горох - одна з найбільш холодостійких культур, що витримує заморозки. Крім іншого, як і всі бобові, горох збагачує ґрунт азотом за рахунок розвитку на його коренях корисних мікроорганізмів.
5. Нут - рослина сімейства Бобові, зернобобова культура. Насіння нуту – харчовий продукт, особливо популярний на Близькому Сході. Оптимальним для вирощування нуту є тропічний чи субтропічний клімат із мінімальною річною кількістю опадів близько 400 мм. Тим не менш, нут успішно росте і в середній смузі.
6. Соняшник – є типовою рослиною степової та лісостепової смуги. Має високу пластичність, яка дозволяє обробляти його в різних кліматичних умовах. В Україні зосереджено близько 50% від всіх світових посівів. Соняшник - основна олійна культура, що обробляється в Україні на насіння, з яких отримують харчову та технічну олію (Сайт групи компаній «АГРОТРЕЙД», 2022)

Для експрес-оцінки економічного стану ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА оцінимо їх організаційно-економічні показники діяльності за останні 3 роки (2019-2021)



Таблиця 2.1 - Організаційно-економічні показники діяльності ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Тренд
Прибуток від реалізації агропродукції, тис. грн.	5435,266	7232,1	7422,3	
Собівартість продажів, тис. грн	5015,892	6954,5	7266,2	
Частка залученого капіталу, %	68	45	60	
Чистий прибуток, тис. грн.	419,374	277,67	156,09	
Чисельність персоналу, осіб	15	19	20	
Середній розмір місячної ЗП, грн	13500	15200	16000	
Плинність кадрів, %	10	19	26	

Джерело: звітна документація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за 2019-2021 роки

З таблиці 2.1 видно, що відбувається зміна показників та показаний їх тренд. Прибуток від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 зріс на 190,21 тис. грн., але в 2020 порівняно з 2019 зріс на 1796,854 тис. грн. Це свідчить про значне зниження ефективності роботи організації, хоча і наразі вона є прибутковою. Графічно зміну прибутку від реалізації можна відобразити на рис. 2.1.

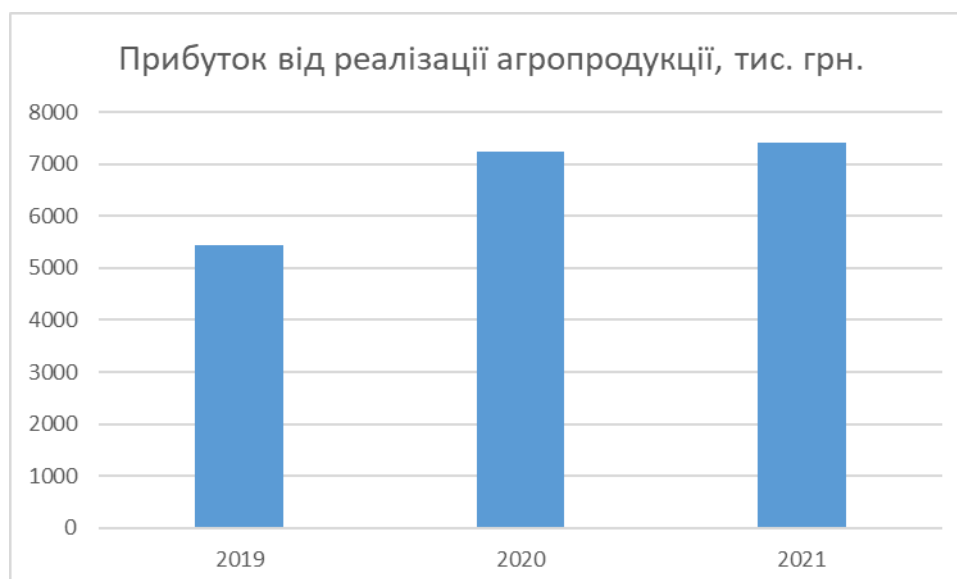


Рис. 2.1 – Динаміка прибутку від реалізації продукції ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за 2019-2021 роки

Джерело: звітна документація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

При цьому, хотілося б зазначити, що зміна собівартості продажів у 2019-2021 роках вплинула на зміну як валового прибутку підприємства, так і чистого прибутку. Чистий прибуток має тенденцію до зниження 2020 року на 141,709 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Чистий прибуток підприємства у 2021 році порівняно з 2020 знижується на 121,57 тис. грн. (рис. 2.2).

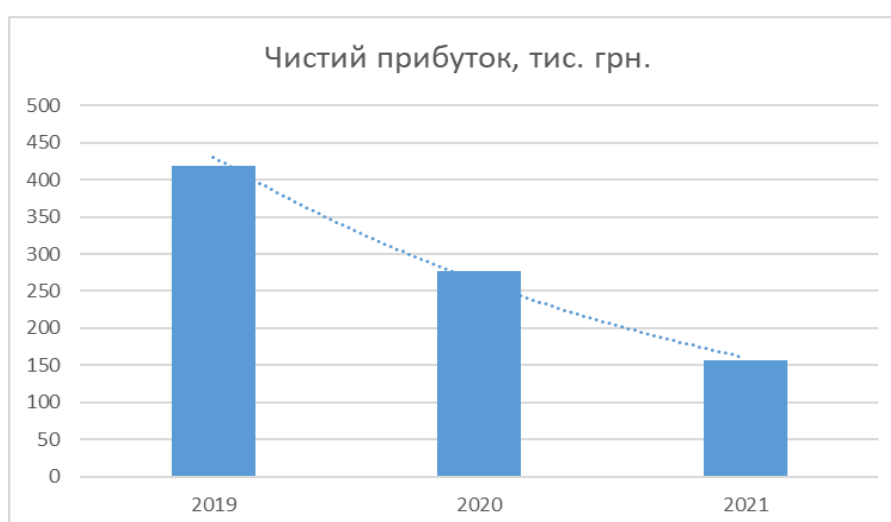


Рис. 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за 2019-2021 роки

Джерело: звітна документація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Чисельність персоналу з за 3 роки збільшується на 5 осіб, середня щомісячна заробітна плата залишається приблизно сталою за досліджуваний період (зростання через середню ЗП по галузі). При цьому плинність кадрів має тенденцію до збільшення, так у 2020 році вона зросла на 9%, а в 2021 на 7%.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що фінансовий стан підприємства нині вкрай нестабільний. Підприємство є прибутковим, однак величина чистого прибутку та обсяги реалізованої продукції знижуються. Висока плинність кадрів на фоні поступово зростаючого рівня ЗП є індикатором недієвості організаційно-економічних методів управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

## **2.2 Система управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА**

Система управління персоналом включає керуючу систему – суб'єкт управління та керовану систему – об'єкт управління, які пов'язані один з одним за соціально-економічними та організаційно-технічними напрямками.

Система управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА складається з трьох блоків (трьох підсистем):

- організаційної структури;
- кадрової роботи (набір, відбір персоналу);
- системи навчання та перекваліфікації персоналу.

Організаційна структура ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА має наступний вигляд (рис. 2.3)



Рис. 2.3 – Організаційна структура ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА  
Джерело: статут ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Нижче розглянемо розподіл функцій для ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Функції посад керівного складу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Функції	Посада				
	Директор	Заступник директора	Начальник відділу продажів	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу ЗЕД
1. Визначення цілей розвитку організації	+	+	-	-	-
2. Формування організаційної структури	+	-	-	-	-
3. Управління, розподілом та використанням прибутку	+	+	-	-	-
4. Кадрова робота - відбір персоналу; - атестація; - підвищення кваліфікації.	+	+	-	-	-
	+	+	-	-	-
	-	+	-	-	-

## Продовження таблиці 2.2

Функції	Посада				
	Директор	Заступник директора	Начальник відділу продажів	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу ЗЕД
5. Контроль за виконанням розпорядження директора	-	+	-	-	-
6. Організації роботи всього ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА	+	+	-	-	-
7. Робота з покупцями та замовниками	-	-	+	-	+
8. Маркетингові дослідження та аналіз ринку	-	-	-	+	+

Джерело: авторська розробка

По розподілу функцій для експортного підприємства ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА бачимо, що керівні менеджери дублюють одне одного а заступник директора виконує ті ж самі функції, як і директор.

Звідси випливає, що у директора та його заступника спостерігається велика завантаженість у вирішенні повсякденних питань та у питаннях управління кадрами.

Персонал ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА ділиться на різні категорії та посади. Штатний розпис ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 2.3 – Штатний розпис ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА на початок 2022 року.

№ з/с	Посада	Кількість персоналу згідно посади, шт.од.
1	Директор	1,00
2	Заступник директора	1,00
3	Бухгалтер	1,00
4	Агроном	1,00

## Продовження таблиці 2.3

№ з/с	Посада	Кількість персоналу згідно посади, шт.од.
5	Начальник відділу продажів	0,75
6	Начальник відділу маркетингу	1,00
7	Начальник відділу ЗЕД	1,00
8	Охоронець	1,25
9	Прибиральниця	0,50

Джерело: узагальнено на основі організаційної документації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Для більш детального аналізу чисельного складу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА наведена динаміка кількості співробітників та освітньо-віковий аналіз штату компанії.

Таблиця 2.4 - Динаміка кількості співробітників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп приросту, %	Абсолютний приріст, осіб
2019	15	-	-
2020	19	26,3	4
2021	20	5	1

Джерело: узагальнено на основі організаційної документації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

У графічному вираженні динаміку кількості штату ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА можна побачити на рис. 2.4:

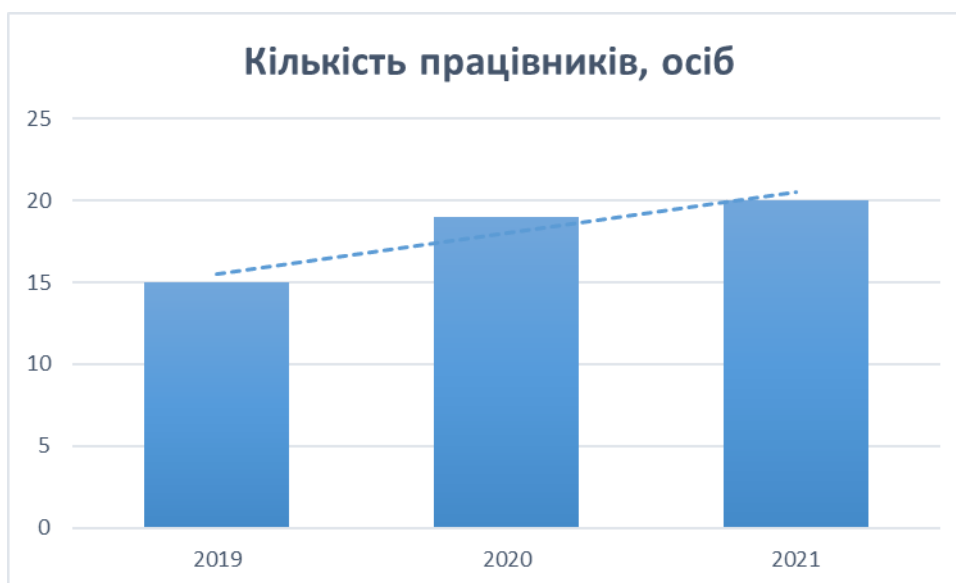


Рисунок 2.4 - Динаміка чисельності працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: організаційна інформація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

За даними графіку можна зробити висновок, що кількісний склад працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА за період з 2019 по 2021 рік зріс з 15 до 20 осіб (на 25%). Однак динаміка набору нового персоналу знизилась з початком 2021 року.

Залучення та відбір персоналу в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА є складним процесом, що складається з декількох етапів і вимагає від керівника максимальної відповідальності. Нижче наведемо схему процесу відбору персоналу в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Процес відбору персоналу в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: організаційна інформація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

На рис. 2.5, представлений процес відбору персоналу в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, який включає:

- вибір критеріїв оцінки: особистості, роботи;
- розробка матеріалів для оцінки;
- спостереження та звіт;
- оцінка;
- встановлення зворотнього зв'язку.



### **2.3 Використання організаційно-економічних методів в процесі управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА**

Проаналізуємо методи управління на ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА. Використання організаційно-економічних методів управління персоналом в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА здійснюється так, тому що в організації немає кваліфікованого менеджера з управління персоналом, питаннями кадрової політики та управлінням персоналу займається безпосередньо директор ТОВ та заступник директора.

В компанії існує такий порядок кадрового обліку:

1. Директор наказом призначає головних спеціалістів, начальників відділів. Начальники відділів приймають працювати менеджерів (збут, реклама, ЗЕД). Працівники підписують заяву від імені директора про прийом працювати в організацію і укладають трудовий договір, у якому обговорюються всі умови, заводиться особиста картка обліку, робиться запис у трудову книжку. Начальниками відділів проводиться плановий інструктаж з обов'язковим інформуванням про умови праці та техніки безпеки з обов'язковим розписом у журналі про ознайомлення.
2. Головного бухгалтера наймає керівник, бухгалтер відповідає за правильне ведення бухгалтерського обліку та оподаткування склад бухгалтерської служби формується ним же за умови потреби чи розмежування повноважень. Оформлення документації щодо прийому, звільнення та обліку кадрів покладено на заступника директора.

Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставленої мети у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на вирішення конкретних завдань управління. Проаналізувавши внутрішньофірмову роботу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА можна відзначити, що основними адміністративними методами управління є:

- щотижневі наради;
- накази та локальні інструкції;

- розпорядження;
- службові записки;
- дошка оголошень на сайті компанії.

У той самий час працівники компанії не мають можливості отримувати інформацію вчасно і за призначенням т.я. на підприємстві відсутня система електронного документообігу, яка б могла знизити навантаження на співробітників, і навіть ефективно доводити інформацію за призначенням (спілкування ведеться шляхом відправки листів та в корпоративному чаті в мережі Телеграм).

Тому одним із основних завдань керівництва компанії у сфері адміністрування можна назвати організацію потоків інформації, які мають вільно розвиватися як по вертикалі (від начальника до підлеглих), так і по горизонталі (між різними профільними відділами).

Серед економічних методів впливу на персонал ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА центральне місце посідає оплата праці, що забезпечує зв'язок між результатами праці та її процесом, відбиває кількість і складність праці спеціалістів різних відділів. Це основний мотив трудової діяльності та грошовий вимірник вартості робочої сили.

Заробітна плата працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА формується з наступних показників:

- посадовий оклад для керівництва, бухгалтера;
- посадові оклади для менеджерів;
- доплати за перевиконання плану продажів;
- доплати за кількість оформлених договорів (підписаних контрактів);
- компенсацій за роботу у вихідні та святкові дні;
- одноразова винагорода під час відходу в чергову відпустку;
- премія за виконання та перевиконання плану реалізації товарів.

Крім того, працівникам виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними трудових чи інших обов'язків.

Проведемо детальний аналіз складових фонду заробітної плати ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз складових фонду заробітної плати ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Показники	2020	2021	Відхилення	
			тис.грн.	%
Основна заробітна плата, тис.грн.	2895	3450	555	16,08
Премія, тис.грн.	421	583	162	27,8
Відпускні виплати, тис.грн.	245	289	44	15,22
Оплатні дні за рахунок працедавця, днів	12	10	2	-20
Сумарний фонд оплати праці, тис.грн.	3561	4322	761	17,6

Джерело: фінансова звітність ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

З таблиці 2.5 видно, що у підприємстві загальний фонд оплати праці 2021 року зріс проти 2020 року на 16,08% чи 555 тис.грн. Зростання премій склало 27,8%, збільшення відпускних склало 15,22%. Отже, можна дійти висновку у тому, що керівництво ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА у роботі використовує переважно систему стимулювання праці у вигляді зростання зарплати і збільшенням премій. Графічно представимо ці показники на рис. 2.5.



Рисунок 2.4 - Динаміка фонду оплати праці ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: організаційна інформація ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Для розуміння економічних та адміністративних методів управління персоналом необхідно додатково оцінити основні методи соціально-психологічного впливу на колектив ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА зсередини. Оскільки колектив невеликий, 20 осіб, основною керівною ланкою є директор, він приймає рішення у сфері керівництва компанією та у сфері мотиваційних рішень.

Генеральним директором ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА є Радько Євген Миколайович. У ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА керівник займає позицію всередині реальних міжособистісних відносин у колективі. Співробітники фірми мають можливість звернутися до нього у будь-який час. Керівник ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА вислуховує побажання співробітників та надає допомогу у вирішенні конкретних проблем сам або доручає їх вирішення підлеглим. Генеральний директор має моральну стійкість, компетентний у своїй роботі, має гарні організаторські здібності.

Таким чином, можна дійти висновку, що даний вид керівництва організацією близький до демократичного. Вибраний стиль найефективніший у порівнянні з іншими. Він більшою мірою підходить особистим та професійним якостям Радька Є.М., оскільки ґрунтується на механізмах впливу, що базуються на вдосконаленні людських відносин. Колектив компанії завдяки такому стилю управління максимально бере участь у прийнятті рішень, завжди надає взаємодопомогу один одному. Генеральний директор зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет Радька Є.М. складається як з формального, так і з неформального авторитету.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

### 3.1 Аналіз існуючої системи управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Щоб оцінити, наскільки ефективна діюча система управління персоналом у ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, було проведено анкетування серед співробітників підприємства.

Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування та бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності.

За результатами опитування 19 респондентів (працівників) ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА, ступінь їх задоволення заробітною платою представлена на рис 3.1.



Рисунок 3.1 – Ступінь задоволення заробітною платою працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: результати опитування персоналу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Отже, 53% працівників задоволені своєю заробітною платою. У той же час, 16% співробітників зовсім не задоволені оплатою, 5% опитаних не відповіли на

запитання, вибравши відповідь «не можу відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників щодо цього питання.

Ступінь задоволення працівників підприємства своєю роботою представлено на рис. 3.2.

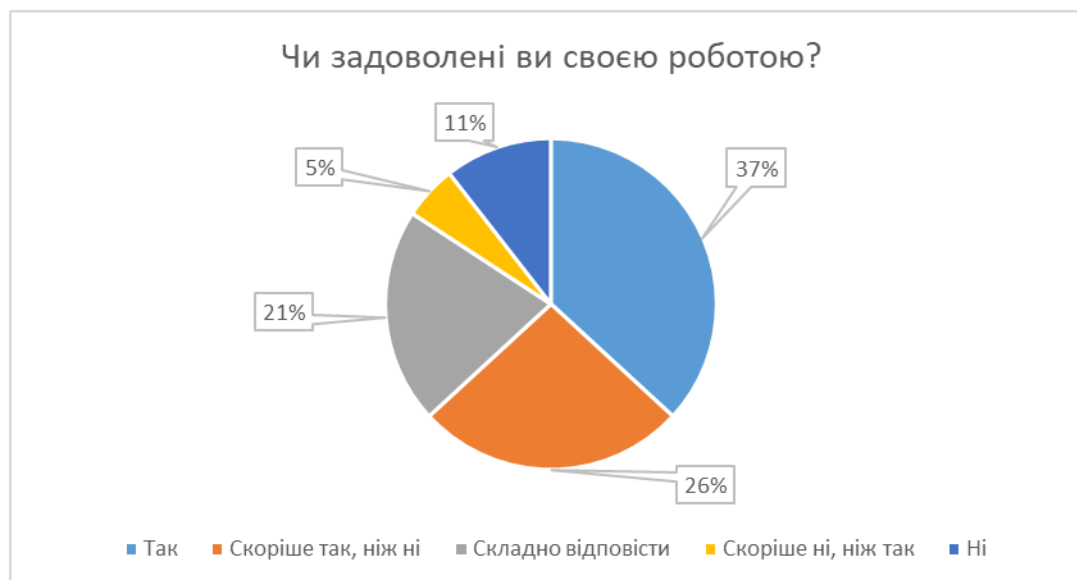


Рисунок 3.2 – Ступінь задоволеності роботою працівниками ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: результати опитування персоналу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Повне задоволення своєю роботою відзначають 37% працівників. Скоріше так, ніж ні» – так відповіли 26% співробітників, «швидше ні, ніж так» – 5%. Повне невдоволення відзначається у 11% опитаних. І, нарешті, 21% опитаних важко відповісти на поставлене питання.

Ступінь прив'язаності до поточного робочого місця відображається у відповідях на рис. 3.3.

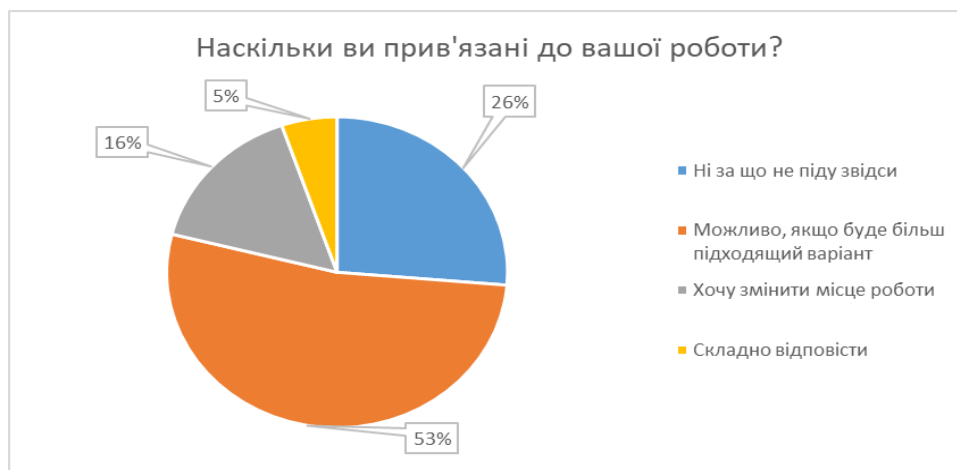


Рисунок 3.3 – Ступінь прив'язаності до роботи працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: результати опитування персоналу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

26% опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть із цієї роботи». У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, оскільки 53% опитаних готові звільнитися з цієї організації, якщо їм зустрінеться найкращий варіант.

Мотиваційну політику ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА працівники оцінили наступним чином (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Найефективніші методи мотивації на думку працівників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: результати опитування персоналу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Отже, найбільш популярним методом мотивації серед співробітників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА є додаткове фінансове заохочення за досягнення в роботі, так відповіли 63% опитаних. Також для 16% працівників важливе кар'єрне зростання. Моральне заохочення необхідне 16% співробітників ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА та 5% опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання.

Ставлення керівництва ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА до працівників організації було оцінене так (рис. 3.5).

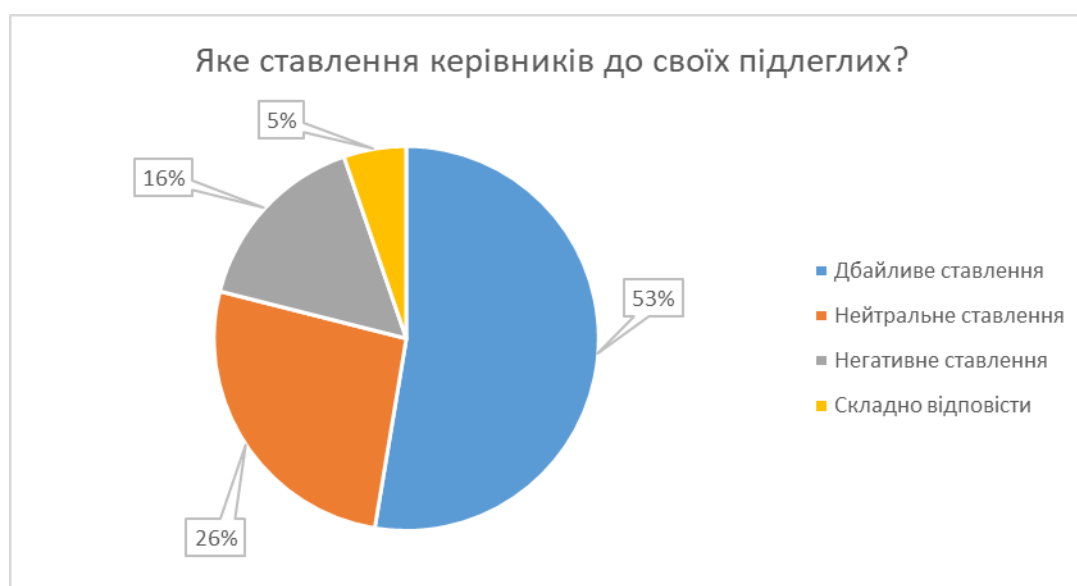


Рисунок 3.5 – Ставлення керівників до підлеглих в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: результати опитування персоналу ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Отже, 53% опитаних співробітників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА до своїх підлеглих. 26% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як нейтральне. Варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва, обрали 16% опитаних співробітників. Важко було з відповіддю 5% опитаних.



У результаті проведеного аналізу існуючої системи управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА з'ясували, що керівництво підприємства застосовує методи, наведені нижче.

Адміністративно - організаційні методи управління:

- взаємини між співробітниками організації регулюється за допомогою положень про структурні підрозділи та посадові інструкції;
- керівництво використовує методи владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) під час управління поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання праці працівників полягає у преміюванні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядно-преміальної форми оплати праці.

Соціально-психологічні методи управління:

- використання корпоративних стандартів з метою формування у співробітників почуття приналежності до організації.
- з метою стимулювання праці працівникам надаються соціальні гарантії та як вид заохочення організація свят для співробітників. Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблено на матеріальні методи стимулювання.

Керівництво ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА використовує оплату праці як основний економічний метод управління персоналом та засіб мотивації працівників.

З метою вдосконалення механізму управління персоналом керівництву необхідно знайти такі додаткові економічні та адміністративні методи, які допоможуть ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА найповніше зацікавити персонал підвищення результативності функціонування компанії. На основі проведеного дослідження самого підприємства та існуючого управлінського механізму у ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА можна зробити такі висновки:

- досліджуване підприємство має позитивну динаміку розвитку, що наочно демонструє збільшення показників прибутковості та рентабельності;

- аналіз чисельності та динаміки кадрового складу показав, що в цілому кадрова структура організації досить стабільна хоча і має чимало недоліків (висока плинність);

- анкетування, спрямоване на вивчення поточного стану мотивації працівників та якості впливу на них організаційно-управлінських методів, виявило, що співробітників частково задовольняє у їхній роботі стабільність організації, розмір заробітної плати та можливість кар'єрного зростання;

- демотивуючими факторами є такі: ігнорування ідей та ініціативи; відсутність зворотного зв'язку про результати роботи; напружені відносини з керівництвом у деяких працівників; незважаючи на те, що керівництво підприємства намагається позитивно впливати на співробітників за допомогою економічних методів управління (нарахування заробітної плати), більшість співробітників все ж таки незадоволено наявною системою оплати праці.

Для вирішення проблем у сфері управління персоналом та створенні реально-діючого організаційно-економічного механізму ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА необхідно сконцентруватися на виконанні не лише основних пунктів плану з мотивації та організації праці, а й враховувати основні проблеми у сфері управління, виявлені під час аналізу. Тим самим, організація не тільки досягне успіху в аграрній сфері, а й створить імідж досить стабільного та надійного агротрейдера.

В даний час на підприємстві в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА відбором, наймом, інформаційним забезпеченням персоналу займається директор або його заступник. Беручи до уваги, що в сучасних економічних умовах висувуються більш високі вимоги до організації виробництва та результатів діяльності підприємства (професійна підготовка кадрів, підвищення продуктивності праці, економія заробітної плати, економічна ефективність) багато часу займає підбір та підготовка персоналу.

Враховуючи, що керівник підприємства та його заступники зайняті питаннями організації роботи компанії, збутом продукції та роботою із споживачами та постачальниками, часу на організаційну роботу з кадрового забезпечення підприємства залишається недостатньо. Тому, вважаємо за доцільне створення посадового місця та найм спеціаліста по роботі з персоналом (HR-менеджер) ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

### **3.2 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА**

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблено на економічних методах. Керівництво ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА використовує оплату праці як основний засіб мотивації працівників. З метою вдосконалення мотиваційного механізму необхідно знайти такі мотиваційні ресурси які допоможуть ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА найповніше зацікавити персонал у підвищенні результативності функціонування організації та у зростанні ступеня задоволеності людей роботою.

На основі проведеного комплексного дослідження організаційної структури та методів управління персоналом у ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА можна зробити такі висновки:

- досліджувана організація має позитивну динаміку розвитку, що наочно демонструє зростання показників прибутковості, однак тренд цього зростання є спадним, що свідчить про внутрішні проблеми;
- аналіз чисельності та динаміки кадрового складу показав, що в цілому кадрова структура організації досить стабільна, хоча і має високу плинність;
- анкетування, спрямоване на вивчення поточного стану задоволеності персоналу, виявило, що працівникам подобається у їхній роботі стабільність організації, розмір заробітної плати та можливість кар'єрного зростання;
- демотивуючими факторами є ігнорування ідей та ініціативи, відсутність зворотного зв'язку про результати роботи, напружені відносини з керівниками середньої ланки.

У працівників є певна незадоволеність, незважаючи на те, що керівництво організації впливає на співробітників за допомогою економічних методів управління (зростання заробітної плати). Деякі співробітники такі незадоволені системою оплати праці та додаткових нарахувань (премій).

В рамках вдосконалення економічної методики управління персоналом рекомендуємо розробити для ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА нову систему оплати праці для працівників, які отримують ставку+премію за виконання плану. Нова система буде складатися з обов'язкової частини оплати – окладу та преміального фонду до неї, який обчислюється залежно від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця (% від продажів та внесок до загального показника виконання плану).

Нова система оплати праці послужить стимулом до виконання якісної роботи, працівник буде чітко знати розмір основної частини ЗП, а також у нього залишається можливість її зростання в частині % від продажів або % від загального прибутку компанії. Це дозволить, на мій погляд, скоротити плинність кадрів в компанії внаслідок підвищення задоволеності працівників системою оплати праці.

Рекомендований розподіл премії подано на рис. 3.6

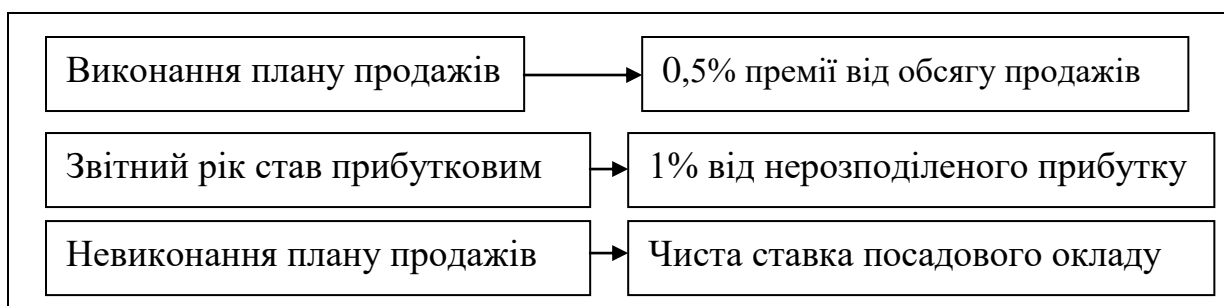


Рисунок 3.6 – Рекомендований розподіл премій в ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

Джерело: авторська розробка

За умови тимчасової непрацездатності працівника йому виплачується премія у розмірі 25% посадового окладу незалежно від того, чи виконано план з продажів чи ні.

Таблиця 3.1 – Приклад розрахунку преміальних виплат за новою системою для менеджерів з продажу у ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА

ППП	Оклад	Виконання плану продажів, %	Річна премія за виконання плану		Премія за прибутковість		Нараховано всього, оклад + місячна премія
			%	Грн.	%	Грн.	
Мироненко С.І.	14550	105	0,5%	24827,6	1%	3548,7	20167,67
Коваленко І.П.	12600	102	0,5%	24827,6	1%	3548,7	18217,67
Пушкар Р.М.	13400	94	-	-	1%	3548,7	16948,70
Тараненко Я.В.	11780	100	0,5%	24827,6	1%	3548,7	17397,67
Величина нерозподіленого прибутку – 354,865 грн.					Обсяг продажів – 4965,526 тис.грн		

Джерело: авторська розробка

Таким чином, при реалізації цього проекту, кожен працівник буде зацікавлений у виході на роботу та прагненні працювати ефективно з метою отримання більшої винагороди. Водночас з цим, менеджери з продажів мають додаткові стимули для збільшення кількості підписаних контрактів, що може призвести до значного зростання обсягів продажів.

Також буде посилено роботу персоналу організації як єдиної команди, оскільки від якості роботи одного співробітника буде залежати і якість роботи іншого.

Впровадження нової преміальної системи оплати праці вимагає /відповідної підготовки та розробки нормативно-правових актів у ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА. Факт використання нової преміальної системи повинен відобразитися в наступних документах, що стосуються трудових взаємин:

1. Додаткові угоди до трудового договору. У разі, якщо на підприємстві відбувається зміна системи оплати праці, вона обов'язково повинна відобразитися у складеній додатковій угоді про застосування нової преміальної системи.

2. Колективний договір. Система оплати праці обов'язково має відображатись й у колективному трудовому договорі, з огляду на всі її особливості та спектр застосування.

Наступним нововведенням в рамках організаційного методу управління стане створення посади HR-менеджера. Такий крок дозволить розвантажити керівництво та менеджерів середньої ланки та, в подальшому, дасть можливість якісного відбору/навчання кадрів для ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

Посада HR-менеджера буде мати чистий оклад та щорічну премію відповідно до нової системи преміювання. HR-менеджер може працювати відділено, таким чином можна зекономити на облаштуванні робочого місця для цього спеціаліста. Величина окладу HR-менеджера буде рівною 15,6 тис.грн/міс.

Вимоги до посади:

- повна вища освіта менеджера з персоналу, додаткова освіта психолога буде великим плюсом;
- досвід роботи на посаді не менше 2х років;
- знання сфери діяльності організації (агробізнес, трейдинг);
- знання теорій та технік навчання та перекваліфікації персоналу;
- знання кадрового діловодства;
- знання Законів України щодо працевлаштування та КЗпП.

Удосконалення як організаційних, так і економічних методів управління персоналом спрямоване, передусім, на поліпшення фінансово-господарської діяльності організації, а, точніше, збільшення прибутку. Проаналізувавши запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури та методу нарахування премій можна зробити висновок, що ці заходи будуть достатньо ефективними.

Так, створення посади HR-менеджера дозволить ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА не тільки спростити та вдосконалити систему набору та навчання персоналу, а й розвантажити як директора, так і його заступника та профільних керівників.

Зміна системи нарахування премій дозволить створити нові шляхи для мотивації персоналу, збільшивши таким чином продуктивність та ефективність роботи працівників.

Менеджер з управління персоналом допоможе керівництву ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА сформувати таку управлінську структуру, яка найбільш повно відповідатиме вимогам та запитам керівництва, а застосування на практиці нової системи нарахування премій дозволить вивести організацію на новий конкурентний рівень.

## ВИСНОВКИ

Результати магістерської роботи показали, що керівництво ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА використовує оплату праці як основний економічний метод управління персоналом та засіб мотивації працівників.

З метою вдосконалення механізму управління персоналом керівництву необхідно знайти такі додаткові економічні та адміністративні методи, які допоможуть ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА найповніше зацікавити персонал підвищення результативності функціонування компанії.

Для вирішення проблем у сфері управління персоналом та створенні реально-діючого організаційно-економічного механізму ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА необхідно сконцентруватися на виконанні не лише основних пунктів плану з мотивації та організації праці, а й враховувати основні проблеми у сфері управління, виявлені під час аналізу. Тим самим, організація не тільки досягне успіху в аграрній сфері, а й створить імідж досить стабільного та надійного агротрейдера.

Враховуючи, що керівник підприємства та його заступники зайняті питаннями організації роботи компанії, збутом продукції та роботою із споживачами та постачальниками, часу на організаційну роботу з кадрового забезпечення підприємства залишається недостатньо. Тому, вважаємо за доцільне створення посадового місця та найм спеціаліста по роботі з персоналом (HR-менеджер) ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

В рамках вдосконалення економічної методики управління персоналом рекомендуємо розробити для ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА нову систему оплати праці для працівників, які отримують ставку+премію за виконання плану. Нова система буде складатися з обов'язкової частини оплати – окладу та преміального фонду до неї, який обчислюється залежно від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця (% від продажів та внесок до загального показника виконання плану).



Нова система оплати праці послужить стимулом до виконання якісної роботи, працівник буде чітко знати розмір основної частини ЗП, а також у нього залишається можливість її зростання в частині % від продажів або % від загального прибутку компанії. Це дозволить, на мій погляд, скоротити плинність кадрів в компанії внаслідок підвищення задоволеності працівників системою оплати праці.

Наступним нововведенням в рамках організаційного методу управління стане створення посади HR-менеджера. Такий крок дозволить розвантажити керівництво та менеджерів середньої ланки та, в подальшому, дасть можливість якісного відбору/навчання кадрів для ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА.

Економічну ефективність пропонованих заходів можна буде побачити лише наприкінці звітної періоду, коли буде можлива порівняльна оцінка рівня прибутковості та обсягу продажів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко, Н. В. (2014). Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. Економічний часопис-XXI, (1-2 (1)), 98-101.
2. Вдовиченко, Р. П. (2012). Особливості сучасного управління персоналом. Ефективна економіка, (2).
3. Гарматюк, О., & Артемович, М. (2019). Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів „Філософські виміри техніки“, 42-43.
4. Голубка, О. Я., Дідович, Ю. О., & Копусяк, Я. Ф. (2016). Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (5 (1)), 113-117.
5. Гончаренко, М. Л., & Бугай, В. В. (2013). Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка, (2), 186-189.
6. Данюк, В. М. (2005). Управління трудовими ресурсами. К.: 78.
7. Дем'яненко, Д. В., Гришина, Т. В., & Букреєва, Н. П. (2021). Роль управління персоналом в системі менеджменту організацій. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення, 52.
8. Касич, А. О., & Бурба, О. А. (2017). Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (16 (1)), 130-134.
9. Кичко, І. І., & Горбаченко, М. А. (2017). Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1 (9)), 007-014.

- 10.Кравчук, О. І., & Кравчук, О. І. (2017). Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом.
- 11.Кулик, Я. О., & Чен, Н. О. (2015). Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, (12), 70-75.
- 12.Лаврук, О. С., & Лаврук, В. В. (2018). Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, (9).
- 13.Мороз, М. М. (2010). Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України, 20(10), 189-194.
- 14.Нагаєв, В.М., & Кондратюк, Н.В. (2018). Управління персоналом: практикум. Харків: «Стильна типографія». 220 с.
- 15.Профіль організації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА. (1). URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/41394462/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41394462/)
- 16.Профіль організації ТОВ АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА. (2). URL <https://clarity-project.info/edr/41394462>
- 17.Пузирьова, П. В. (2010). Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні.
- 18.Рульєв, В. А. (2012). Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор. 310.
- 19.Сайт групи компаній «АГРОТРЕЙД». URL: <https://agrotrade.ua/>
- 20.Сидоренко, А. О., & Чорній, В. В. (2020). Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, (14).
- 21.Церковна, А. В., & Харламова, В. В. (2017). Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, (16, вип. 3), 222-237.
- 22.Шостак, Л. В., & Болобан, Є. О. (2018). Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник, (3), 94-99.

23.Шубалий, О.М. et. al. (2018). Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404.