

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

**(за матеріалами ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»
с. Василівка Чернівецька область)**

Студентки 4 курсу,
402 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління
бізнесом»

підпис

Тяпичевої
Олександри
Володимирівни

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис

Вдовічен
Анатолій Анатолійович

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1.Зміст, сутність та принципи рефлексивного управління персоналом підприємства.....	5
1.2. Методичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА».....	21
2.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємств	21
2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА».....	27
2.3. Управління соціально-трудовими відносинами на «ЗЕЛЕНА НИВА».....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА».....	39
3.1. Організаційний розвиток ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА» за рефлексивного управління персоналом	39
3.2. Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу за допомогою рефлексивних методів.....	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління персоналом, зокрема від дієвості механізмів мотивації, що сприяють активізації трудової діяльності працівників. В умовах сьогодення підприємство варто розглядати не лише як економічну одиницю, а й як соціальну систему, в якій управління персоналом повинно базуватись на визнанні людини як ключового чинника розвитку. У зв'язку з цим зростає значення інноваційних підходів до менеджменту, орієнтованих на партнерські взаємини та спрямованих на підвищення якості трудового життя. Одним із таких підходів є рефлексивне управління персоналом, яке покликане підвищувати результативність як індивідуальної, так і колективної праці шляхом гармонійного поєднання економічних і соціально-психологічних стимулів. Отже, за нинішніх умов господарювання, формування системи рефлексивного управління персоналом набуває особливої актуальності.

Теоретичні та методичні засади мотивації персоналу були закладені зарубіжними науковцями, зокрема С. Адамсом, М. Вебером, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором та іншими. Ґрунтовні дослідження в галузі рефлексивного управління персоналом підприємств здійснили такі вчені, як Е. Майєр, Р. Манн, П. Хорват, Ж. Дрю, П. Друкер, В. Лефевр, Дж. Сорос, А. Авілов, Ф. Єрешко, В. Лепський та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і пропозиція рекомендацій в системі рефлексивного управління персоналом підприємств. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

розглянути поняття «рефлексивне управління персоналом підприємства»;
запропонувати методичний підхід до оцінювання системи управління персоналом на підприємстві;
дати оцінку кадровому потенціалу на ТОВ «Зелена нива»;

дослідити передумови формування системи рефлексивного управління персоналом;
проаналізувати фактори впливу на управління поведінки персоналу ТОВ «Зелена нива»;
обґрунтувати технологію формування системи менеджменту персоналу на ТОВ «Зелена нива»;
розробити пропозиції щодо впровадження методів рефлексивного управління персоналом на ТОВ «Зелена нива».

Об'єктом дослідження є процес формування рефлексивного управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти рефлексивного управління персоналом на підприємстві.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Зелена нива».

Методи дослідження: наукової абстракції; історико-економічний; монографічний; соціологічний.

Інформаційною базою стали дані річних звітів підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, сферою наукових інтересів яких є управління персоналом підприємств.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні технології побудови системи управління персоналом підприємств на основі системно-рефлексивного підходу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у пропозиції щодо вирішення проблем формування і удосконалення системи управління персоналом підприємств для підвищення ефективності їх діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Зміст, сутність та принципи рефлексивного управління персоналом підприємства

Реформування сучасного господарства в умовах ринкової орієнтації спричинило суттєві зміни не лише в організації економічної діяльності, а й у підходах до формування ефективної системи управління персоналом. У минулому управлінська практика часто ігнорувала значення людського чинника або ж приділяла йому мінімальну увагу. Керівники здебільшого зосереджувались на досягненні конкретних завдань будь-якою ціною, розглядаючи працівників лише як інструмент досягнення цілей підприємства. Такий підхід призводив до нехтування індивідуальністю працівників і нівелювання їхньої особистої унікальності.

Сучасна система управління персоналом підприємств розглядає працівників як стратегічно важливий актив, оскільки виробничі процеси ґрунтуються на свідомій і цілеспрямованій діяльності людей, що сприяє досягненню поставлених цілей. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається професійними навичками, діловими якостями, морально-етичними принципами та особистісними характеристиками персоналу. Без глибокого аналізу таких аспектів, як потреби, мотиви, сприйняття, мислення, інтелект і здібності працівників, неможливо повністю зрозуміти суть управління персоналом і сформувати результативну систему його організації. На основі аналізу різних підходів до трактування цього поняття пропонується визначати управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівництва та відповідних структур управлінської системи, що реалізується через певні принципи й методи з метою підвищення ефективності роботи персоналу й забезпечення стабільного функціонування підприємства загалом [23,с.33].

Історично в теорії управління сформувалася група підходів, що зосереджуються на вивченні особистості як складової управлінської системи - як у ролі керівника, так і підлеглого - та враховують соціокультурні аспекти функціонування підприємства. У межах економічної науки такі підходи класифікуються як людиноцентричні, і одним із них є рефлексивне управління персоналом. У межах цього підходу керівник як суб'єкт управління застосовує соціально-психологічні методи й інструменти впливу на персонал, водночас беручи до уваги зворотний вплив працівників на свої управлінські дії та на систему загалом. У такій взаємодії працівники, тобто об'єкт управління, починають виступати також як суб'єкти. Така модель управління називається суб'єкт-суб'єктною або суб'єкт-орієнтованою системою управління персоналом [7, с.68].

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «рефлексивне управління персоналом»

Автор / Дослідник	Визначення рефлексивного управління персоналом	Ключові акценти
В. Лепський	Рефлексивне управління передбачає врахування суб'єктивного світу учасників управлінського процесу та формування умов для саморегуляції.	Суб'єктивність, саморегуляція, розвиток особистості
А. Авілов	Система управління, яка базується на взаємному розумінні, прогнозуванні дій та намірів суб'єктів і врахуванні зворотного впливу персоналу.	Взаємодія, передбачення, зворотний зв'язок
Ф. Єрешко	Це управління, засноване на глибокому усвідомленні керівником власної позиції та позиції підлеглих, з метою досягнення гармонійної взаємодії.	Рефлексія, свідоме керівництво, гармонія у відносинах
Ж. Дрю, Р. Манн	Управлінська технологія, що передбачає активне використання рефлексії для підвищення ефективності комунікації та командної роботи.	Комунікація, командна взаємодія, активна рефлексія
П. Друкер (опосередковано)	Хоча не вживає термін «рефлексивне управління», акцентує важливість самосвідомості керівника та гнучкого мислення у взаємодії з персоналом.	Самосвідомість, адаптивність, стратегічне мислення
В. Лефевр	Рефлексія як засіб структурування взаємодії між людьми, що дозволяє враховувати поведінкові моделі та впливати на них.	Поведінкові моделі, рефлексія як управлінський інструмент

Таким чином, рефлексивне управління персоналом - це сучасний підхід до управління, що базується на взаємодії між керівником і працівниками як рівноправними суб'єктами управлінського процесу. Його суть полягає у свідомому врахуванні не лише впливу керівника на персонал, а й зворотного впливу персоналу на управлінські рішення, дії та стратегії керівництва.

Цей тип управління передбачає глибоке розуміння внутрішнього світу працівників — їхніх мотивів, цінностей, очікувань, а також рефлексію самого керівника щодо власних управлінських дій. Основою рефлексивного управління є суб'єкт-суб'єктна модель, де персонал не просто виконує вказівки, а активно впливає на процес прийняття рішень, сприяючи підвищенню ефективності та якості трудового життя.

Основні характеристики рефлексивного управління персоналом [21;27]:

- Орієнтація на особистість працівника як активного учасника процесу управління;
- Використання соціально-психологічних методів мотивації;
- Наявність постійного зворотного зв'язку;
- Усвідомлення і корекція керівником власних управлінських дій;
- Формування довірчих стосунків у колективі;
- Підвищення якості трудового життя та професійного розвитку.

На основі проаналізованих підходів було сформульовано бінарне трактування поняття рефлексивного управління персоналом підприємств. По-перше, це розглядається як процес взаємодії між суб'єктом управління (керівником) і об'єктом управління (персоналом), що здійснюється на засадах співпраці з урахуванням психологічних особливостей обох сторін і їх взаємовпливу, що у підсумку веде до самоорганізації колективної діяльності задля досягнення цілей підприємства. По-друге, це визначається як управлінська діяльність керівника, що ґрунтується на професійному мисленні - здатності до аналізу, дослідження, передбачення та інтуїтивного сприйняття

ситуацій - і спрямована на творче розв'язання управлінських завдань шляхом формування ефективної командної структури колективу [32, с.34].

Рефлексивне управління ґрунтується на загальних принципах, які притаманні управлінським процесам, та специфічних принципах :

1. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія [3;16]:

Передбачає рівноправне партнерство між керівником і працівниками.

Працівники виступають не як пасивні виконавці, а як активні учасники управлінського процесу.

2. Принцип рефлексії:

Управлінські рішення приймаються з урахуванням осмислення власних дій, мотивацій, цінностей та впливу на інших.

Керівник і персонал аналізують свої думки, дії, емоції та коригують поведінку відповідно до змін середовища.

3. Принцип взаємозворотного впливу:

Кожен учасник управлінського процесу впливає на іншого і водночас змінюється під його впливом.

Забезпечується зворотний зв'язок як засіб корекції управлінських дій.

4. Індивідуалізація управління:

Врахування унікальних особистісних характеристик кожного працівника (мотивації, цінностей, стилю мислення).

Підбір індивідуальних форм стимулювання, комунікації та розвитку.

5. Принцип самоорганізації:

Заохочення ініціативи, самостійності, самоконтролю та відповідальності працівників.

Створення умов, за яких персонал може самостійно формувати ефективні моделі поведінки та взаємодії.

6. Принцип довіри та відкритості:

Побудова управлінських відносин на основі довіри, чесності та прозорості.

Створення психологічно безпечного середовища для вільного висловлення думок.

7. Принцип розвитку та навчання:

Постійне професійне і особистісне зростання як керівника, так і працівників. Визнання необхідності безперервного вдосконалення управлінських підходів.

Після опрацювання наукових праць Дж. Сороса встановлено, що у межах рефлексивного управління одночасно реалізуються дві функції — пасивна та активна, які, за його твердженням, утворюють основу взаємодії учасників управлінського процесу. Ці функції інтегрують класичні елементи управлінського циклу, зокрема: планування, прогнозування, організацію, мотивацію та контроль.

Пасивна функція (або функція творіння)

Ця функція полягає у прагненні учасників управлінського процесу осмислити ситуацію та сформулювати уявлення, яке якнайточніше відображає реальність. У цьому контексті вона охоплює:

Аналіз проблемних ситуацій;

Планування та прогнозування;

Прийняття управлінських рішень на основі розуміння змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У рамках трудового колективу пасивна функція проявляється як інтелектуальна взаємодія керівника з персоналом і навколишніми умовами діяльності підприємства. Вона відіграє роль ментального або аналітичного етапу в процесі управління, закладаючи основу для подальших дій.

У дослідженні систематизовано означені стадії формування рефлексивного управління [2, с. 91] з відповідними їм функціями, що описує у своїх працях Дж. Соррос (рис.1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування рефлексивного управління персоналом підприємств

На третій стадії становлення рефлексивного управління відбувається активний пошук оптимального вирішення проблемної ситуації шляхом інформаційного обміну між керівником і працівниками. Це передбачає обговорення проблеми, висунення альтернативних варіантів її подолання та колективне генерування ідей.

Четверта стадія передбачає розподіл ролей між учасниками системи управління щодо участі у вирішенні проблеми. На цьому етапі визначається послідовність дій, а також обираються відповідальні особи — кожен працівник може або долучитися до вирішення проблеми, або делегувати свої повноваження іншому члену команди.

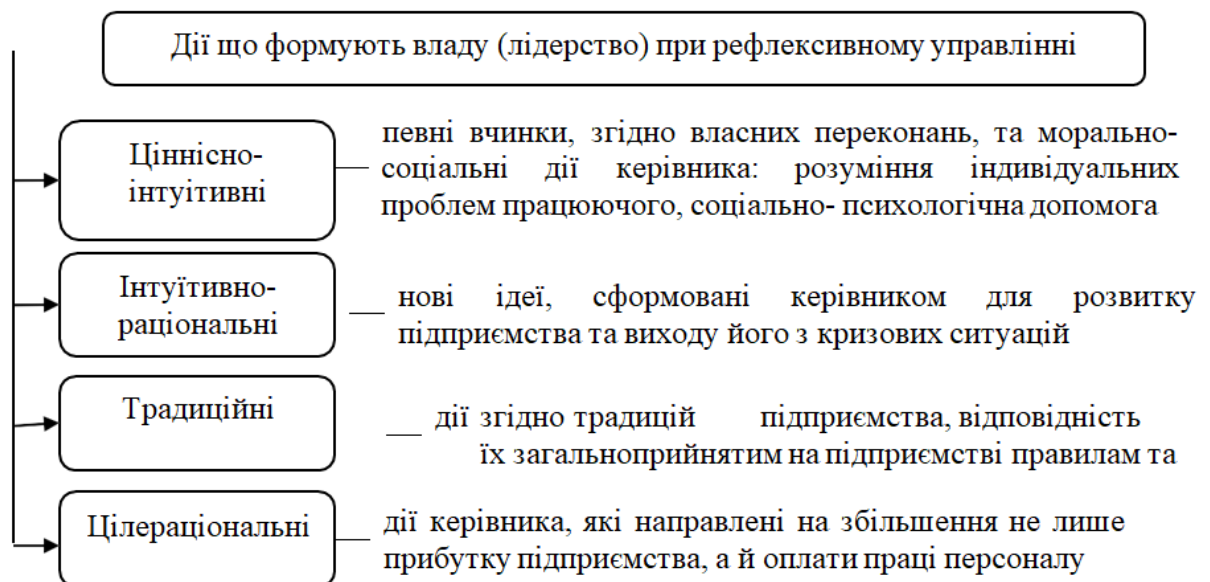
На п'ятій стадії здійснюється усунення проблеми, після чого підприємство, набувши нового практичного досвіду, повертається до нормального функціонування або продовжує рух у напрямі стратегічного розвитку.

Рефлексивне управління переносить акцент управлінської організації з зовнішнього об'єкта управління до внутрішнього середовища, розглядаючи його як невід'ємну структурну складову самого управлінського процесу. Це підкреслює суб'єкт-суб'єктну спрямованість управління та дозволяє розглядати самоорганізованість не як властивість всієї системи, а як характеристику окремих її елементів. У такому контексті рефлексивне управління виступає як технологія впливу на кінцеві результати діяльності персоналу шляхом активації внутрішньої мотивації [15, с.9].

Кожен елемент системи, що здатен до самоорганізації, формує власну мережу взаємозв'язків, визначаючи своє функціональне місце та, водночас, відображаючи структуру всієї системи. Зміни відбуваються не у самій системі, а в характері зв'язків між її елементами в межах заданого управлінського середовища. Саме таке відображення цілого в окремому елементі й відповідає поняттю рефлексії у класичному філософському розумінні [4;35].

Рефлексивне управління, яке спрямоване на формування професійної мотивації як засобу підвищення ефективності праці, набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Це зумовлено тим, що більшість сільськогосподарських підприємств обмежені у можливостях матеріального стимулювання персоналу. На нашу думку, відсутність певного виду винагороди (зокрема матеріальної) свідчить про переорієнтацію управлінського впливу на інші ціннісні орієнтири, які формують нематеріальні вигоди. Серед них - задоволення від виконуваної роботи, досягнення бажаного соціального статусу чи посади, відчуття причетності до згуртованої професійної спільноти, визнання досягнень з боку колег і керівництва, сприятливий психологічний клімат, а також мінімізація професійних та міжособистісних конфліктів. Водночас мотиви виступають як стійкі індивідуальні характеристики, що ґрунтуються на потребах і є рушіями поведінки та діяльності людини [21, с. 248].

У процесі рефлексивного управління активно застосовується метод коуч-наставництва. Термін «*коучинг*» (від англ. *coaching*) у буквальному перекладі означає наставляти, тренувати, надихати [52, с. 10]. Основне завдання керівника в межах коуч-менеджменту полягає не в тому, щоб змінювати працівника, а у виявленні та розвитку його внутрішнього потенціалу, який надалі використовується для досягнення цілей підприємства. У такій системі керівник виступає не лише як формальний керівник, а й як неформальний лідер, який впливає на підлеглих через довіру, авторитет і особистий приклад. Лідерські якості в умовах рефлексивного управління реалізуються завдяки харизматичній (референтній) владі, що проявляється через конкретні дії керівника (див. рис. 1.2).



**Рис.1.2. Засади формування лідерства
при рефлексивному управлінні персоналом підприємств**

Рефлексивна система управління передбачає не лише формування гештальт-образу колективу як позитивної внутрішньої структури, а й створення цілісного уявлення про сільськогосподарське підприємство в умовах ринку - як успішної, стабільної та конкурентоспроможної організації [34, с. 66]. На нашу думку, однією з ефективних технологій формування такого позитивного ринкового образу є HR-репутація підприємства (від англ. *human resources* — людські ресурси).

Під HR-репутацією розуміється інформаційна управлінська система, що функціонує за допомогою засобів масової інформації, інтернету, електронної пошти та реалізується у вигляді реклами, PR-кампаній і іміджевих заходів. Її основне завдання — створити й підтримувати привабливий імідж підприємства як надійного роботодавця та ефективного ринкового гравця [24, с. 18].

1.2. Методичні аспекти рефлексивного управління персоналом підприємства

Ключовим завданням сучасної системи управління персоналом підприємств має стати збереження високоефективного кадрового потенціалу шляхом створення умов для професійного зростання, забезпечення задоволення від трудової діяльності, гідного рівня умов праці та визнання трудових досягнень. У відповідь підприємство отримує зростання продуктивності праці, що сприяє розширенню обсягів господарської діяльності, збільшенню доходів і прибутку. У цьому контексті рефлексивне управління виступає інструментом підвищення ефективності як індивідуальної, так і командної праці через вплив на мотиваційну складову особистості працівника, що, у свою чергу, сприяє зростанню загальної результативності трудового процесу [15, с.9].

Згідно з науковими підходами, мотивація базується на двох основних складових: потребах — як усвідомленні фізіологічної чи психологічної нестачі чогось, та винагороді — тому, що людина вважає особисто цінним. Спираючись на аналіз ієрархії потреб А. Маслоу, варто підкреслити важливість поступового задоволення потреб працівника в сучасній системі управління персоналом: від базових (фізіологічних), таких як комфортні температурні умови на робочому місці, до вищих — психологічних, пов'язаних із отриманням задоволення від роботи та можливістю особистісного розвитку [7, с. 68].

Науково-методичний підхід до комплексного оцінювання системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств ґрунтується на всебічному аналізі взаємозв'язку між якісними та кількісними характеристиками управлінських процесів, що охоплюють організаційні, соціально-психологічні, економічні та мотиваційні аспекти функціонування кадрової системи.

Такий підхід передбачає [17;28]:

- врахування специфіки аграрного виробництва,
- оцінювання ефективності управлінських рішень,
- визначення рівня професійної компетентності персоналу,
- аналіз стану трудової мотивації та умов праці,
- а також виявлення потенціалу для розвитку та самоорганізації трудового колективу.

Основою для цього підходу є системно-рефлексивна методологія, яка дозволяє не лише оцінити наявний стан управління персоналом, а й сформулювати стратегії його вдосконалення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Реалізація підходу відбувається у такі етапи: оцінювання стану формування персоналу; розвитку його потенціалу, ефективності роботи та соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторингу комунікативних зв'язків керівництва та персоналу (рис. 1.3).

Результати трудової діяльності персоналу набувають матеріального вираження у виробничому процесі у вигляді продукту. У сільськогосподарській галузі продукт праці вимірюється в натуральних одиницях – тоннах, центнерах, кілограмах тощо. Водночас варто враховувати специфіку праці управлінського персоналу, результати якої не піддаються кількісному виміру в натуральних показниках. Основним результатом управлінської праці є управлінські рішення, що визначають ефективність діяльності виробничих працівників. Інтегральним показником, який

відображає сумарний результат спільної праці управлінського й виробничого персоналу, виступає новостворена вартість, або чиста продукція [9;22].

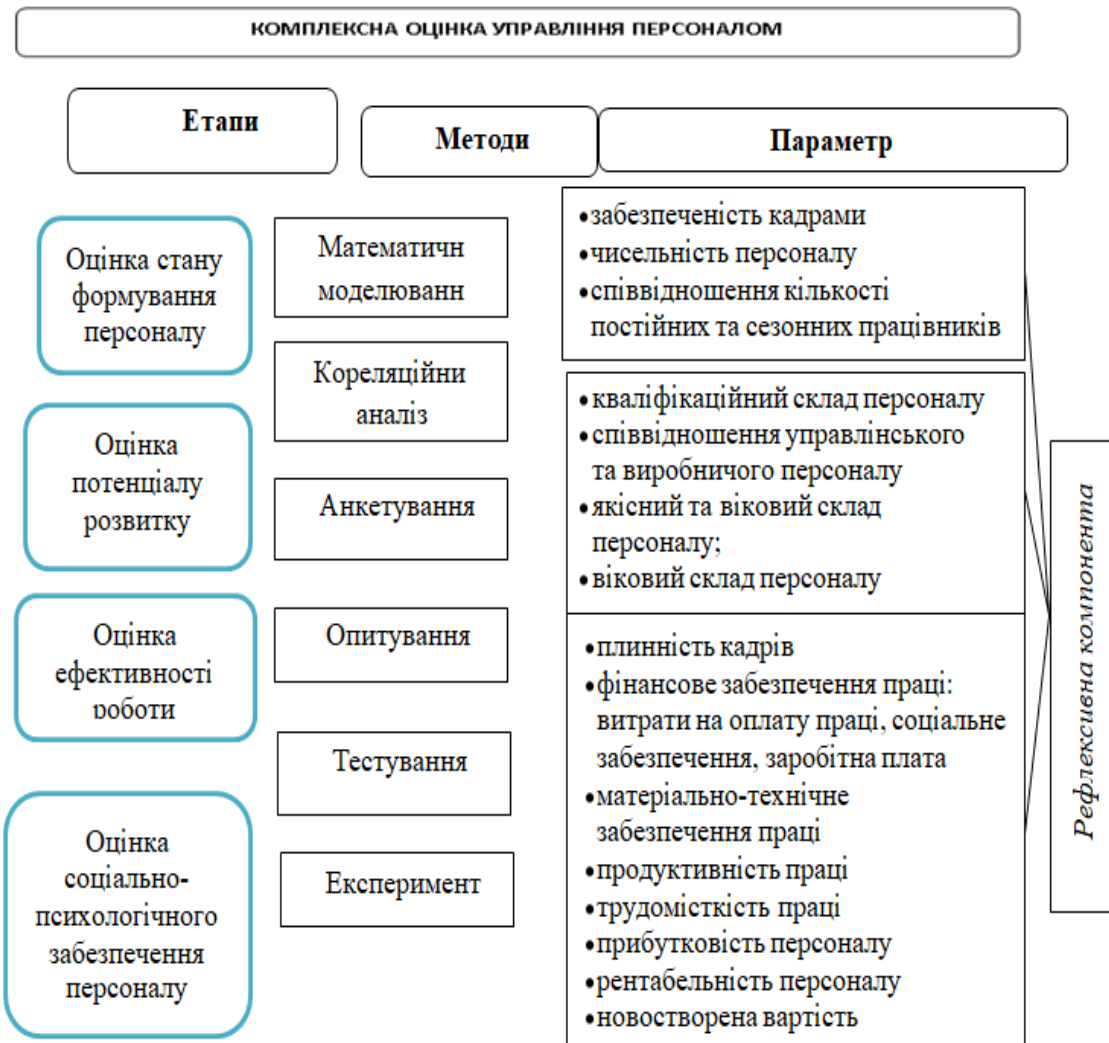


Рис. 1.3. Методичний підхід до оцінки управління персоналом

Розмір прибутку підприємства значною мірою визначається ефективністю використання його трудового потенціалу, раціональним та інтенсивним використанням робочого часу, а також ступенем зацікавленості учасників соціально-трудових відносин у результатах своєї праці. Вплив трудової діяльності на прибуток відображається через такі показники, як прибутковість і рентабельність персоналу. Прибутковість персоналу демонструє, скільки прибутку припадає на одного працівника, і дозволяє оцінити загальну ефективність трудової діяльності колективу. Рентабельність

праці визначається як співвідношення прибутку від певного виду діяльності або всієї господарської діяльності до відповідних витрат на трудові ресурси. До таких витрат належать витрати на заробітну плату, соціальні відрахування та стимули [18; 37].

Показники матеріального стимулювання (оплати праці) та продуктивність праці знаходяться у тісній залежності з результатами діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Значення коефіцієнтів ефективності матеріального стимулювання праці

Показник	Коефіцієнт	
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та обсягу виробництва (продуктивності праці)	Система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, тобто зростання оплати праці не «зароблено»	Система матеріального стимулювання праці забезпечує зростання продуктивності праці
Коефіцієнт співвідношення ФОП та доходу	Зростання оплати праці не має під собою економічного підґрунтя, тобто в складі доходів зростають витрати на оплату праці, а це призводить до погіршення фінансування інших витрат та зменшення прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована на збільшення обсягів виробництва та відповідно доходу
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання ФОП та прибутку	Погіршується баланс між економічними інтересами працівників та підприємства	Система матеріального стимулювання забезпечує економію поточних витрат та зростання прибутку

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання оплати праці та продуктивності праці — це аналітичний показник, який дає змогу оцінити збалансованість динаміки витрат на персонал із результативністю його праці.

Формула розрахунку:

$$K = \frac{\text{Темп зростання середньої заробітної плати}}{\text{Темп зростання продуктивності праці}}$$

Інтерпретація:

- $K < 1$ – продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата. Це позитивна тенденція для підприємства, оскільки означає зростання ефективності.
- $K = 1$ – темпи зростання заробітної плати і продуктивності праці збалансовані.
- $K > 1$ – заробітна плата зростає швидше за продуктивність, що може свідчити про неефективне використання трудових ресурсів або перегріті витрати на оплату праці.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання оплати праці та продуктивності праці - це економічний показник, який дозволяє оцінити ефективність зростання витрат на оплату праці порівняно з результативністю праці працівників.

Формула розрахунку:

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{Темп зростання середньої заробітної плати (Тзп)}}{\text{Темп зростання продуктивності праці (Тпп)}}$$

де:

- Тзп - темп зростання середньої заробітної плати (%),
- Тпп - темп зростання продуктивності праці (%),
- Ксп - коефіцієнт співвідношення.

Таблиця 1.3

Значення коефіцієнта співвідношення темпів зростання оплати праці та продуктивності праці

Значення коефіцієнта	Інтерпретація
< 1	Продуктивність праці зростає швидше, ніж зарплата. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів .
= 1	Зарплата та продуктивність зростають однаковими темпами , що є збалансованим варіантом .
> 1	Зарплата зростає швидше за продуктивність — це ризик перевитрат на оплату праці при незмінній або нижчій ефективності.

Охарактеризувати природу праці можна через організацію трудового процесу та виробництва, що здійснюється з використанням матеріально-технічних засобів, таких як машини, обладнання та інші інструменти. У зв'язку з цим важливо дослідити рівень забезпечення працівників засобами праці, що відображається у показниках фондоозброєності (наявність засобів праці на одного працівника) та коефіцієнті оновлення основних засобів (введення у виробництво сучасного високотехнологічного обладнання). Ці показники безпосередньо впливають на продуктивність праці, сприяючи зниженню її трудомісткості [5;13].

Важливою умовою для забезпечення ефективного управління персоналом та виявлення резервів зростання продуктивності праці є не лише поліпшення системи матеріального заохочення, але й активне використання нематеріальних стимулів. Адже результативність трудової діяльності значною мірою залежить від особистого ставлення працівника до своєї роботи та його трудової поведінки.

Цілеспрямований вплив на соціально-психологічний стан колективу здійснюють такі чинники, як [21;33]:

- стиль керівництва та управлінська культура — впливають на атмосферу взаєморозуміння і довіри в колективі;
- організація праці та комунікацій — забезпечує ефективність взаємодії між працівниками та керівництвом;
- морально-психологічний клімат — створює умови для позитивного емоційного стану співробітників;
- система стимулювання та визнання досягнень — формує мотиваційне середовище та сприяє професійному зростанню;
- можливості професійного розвитку та самореалізації — підвищують задоволеність роботою;
- корпоративні традиції та цінності — сприяють формуванню відчуття єдності та причетності до спільної справи;

- психологічна підтримка з боку керівництва та колег — допомагає зменшити стрес та емоційне напруження.

Ці чинники в сукупності забезпечують стабільну, продуктивну та психологічно комфортну робочу атмосферу.

Для дослідження зазначених характеристик системи управління персоналом застосовуються такі соціологічні методи [14;28]:

- анкетування — дозволяє зібрати кількісну інформацію про думки, оцінки, рівень задоволеності працівників умовами праці, стилем керівництва, мотиваційними чинниками тощо;
- інтерв'ювання (індивідуальне або групове) — забезпечує глибше розуміння внутрішніх мотивів, очікувань і проблем працівників, дає можливість отримати якісну інформацію;
- спостереження — дає змогу фіксувати поведінку працівників у природних умовах трудової діяльності, виявляти неформальні відносини та лідерів у колективі;
- соціометрія — використовується для аналізу міжособистісних стосунків у колективі, рівня згуртованості та неформальної структури взаємодії;
- контент-аналіз управлінської документації, внутрішніх корпоративних комунікацій, скарг або звернень працівників — дозволяє виявити основні тенденції в управлінні персоналом;
- фокус-групи — використовуються для колективного обговорення управлінських рішень або нововведень, дозволяючи зібрати різні точки зору в динаміці взаємодії.

Застосування комплексу соціологічних методів забезпечує глибоке, об'єктивне й системне вивчення стану та ефективності системи управління персоналом.

У табл. 1.3 представлено соціально-психологічні параметри системи управління персоналом підприємств та методи їх дослідження.

Таблиця 1.4

Методика визначення основних соціально-психологічних параметрів системи управління персоналом підприємств

<i>Соціально-психологічні параметри</i>	<i>Методи дослідження</i>
<i>Рівень задоволеності працею</i>	Анкетування, інтерв'ювання
<i>Мотиваційна сфера працівників</i>	Тестування, інтерв'ювання, анкетування
<i>Мікроклімат у колективі</i>	Соціометрія, спостереження, фокус-групи
<i>Лідерство та авторитет керівника</i>	Соціометрія, інтерв'ювання, анкетування
<i>Ступінь згуртованості трудового колективу</i>	Соціометрія, спостереження, анкетування
<i>Рівень конфліктності у колективі</i>	Інтерв'ювання, спостереження, контент-аналіз внутрішніх звернень або скарг
<i>Особисте ставлення працівників до праці</i>	Інтерв'ювання, анкетування, аналіз трудової поведінки
<i>Взаємовідносини між працівниками</i>	Соціометрія, фокус-групи, спостереження
<i>Ідентифікація працівника з підприємством (лояльність)</i>	Анкетування, інтерв'ювання, психологічне тестування
<i>Емоційний стан працівників</i>	Психодіагностичні тести, спостереження

Таким чином, рефлексивне управління базується на застосуванні соціально-психологічних методів і стимулів у роботі з персоналом, що зумовлює необхідність комплексного аналізу економічних та соціально-психологічних параметрів підприємства для оцінки стану системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»

2.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємств

Сільське господарство України відіграє стратегічну роль та залишається однією з найефективніших галузей національної економіки. Продукція аграрного сектору є завжди затребуваною, слугує основою продовольчої безпеки країни та забезпечує продовольчу стабільність. Водночас сільськогосподарські ресурси є важливою сировинною базою для інших галузей економіки. Насиченість ринку продуктами переробки, їхня якість і доступність визначають рівень забезпечення населення харчовими товарами.

З 25 регіонів України Чернівецька область у 2021 році за обсягами валової продукції сільського господарства в розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь посідає одне з останніх місць. Такий показник свідчить про низьку продуктивність аграрного виробництва в регіоні порівняно з іншими областями України. Загальний земельний фонд сільськогосподарського призначення Чернівецької області складає 469,7 тисяч гектарів. Чернівецька область забезпечує 2,7 % від загального обсягу валової сільськогосподарської продукції України. Частка регіону у виробництві продукції рослинництва становить 3,5 %, а у сфері тваринництва – 2,1 %. За результатами 2022 року область посіла 16-те місце серед регіонів країни за темпами розвитку рослинницької галузі [1]. Основна частина сільськогосподарської продукції в регіоні виробляється в особистих підсобних і селянських господарствах, тоді як на аграрні підприємства та фермерські господарства припадає менша частка виробництва.

У структурі валового сільськогосподарського виробництва упродовж 2018–2022 рр., переважає рослинництво – 59,0 %, тваринництво займало 41,0 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво продукції сільського господарства у Чернівецькій області, тис. грн.

Продукція с/г господарства	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Усі категорії господарств	8408,1	8837,4	8063,2	9406,8	9892,3	1484,2
у т.ч.: с.-г. під-ва	3712,1	4094,1	3390,6	4309,7	4431,7	719,6
господарства населення	4696,0	4743,3	4272,6	5097,1	5460,6	764,6
<i>у т. ч. продукція рослинництва</i>						
Усі категорії господарств	5536,9	6048,2	5252,3	6507,4	6984,1	1447,2
у т.ч.: с.-г. під-ва	3236,8	3633,4	2931,6	3815,9	3911,2	674,4
господарства населення	2300,1	2414,8	2320,7	2691,5	3072,9	772,8
<i>у т. ч. продукція тваринництва</i>						
Усі категорії господарств	2871,2	2789,2	2810,9	2899,4	2908,2	37,0
у т.ч.: с.-г. під-ва	475,3	460,7	459,0	493,8	520,0	44,7
господарства населення	2395,9	2328,5	2351,9	2405,6	2388,2	-7,7

Як свідчать дані таблиці 2.1, протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання як загального валового випуску сільськогосподарської продукції в області, так і обсягів виробництва, здійснюваного сільськогосподарськими підприємствами. У 2022 році підприємства забезпечили приблизно 44,8 % загального обсягу виробленої в області сільськогосподарської продукції. У структурі виробництва аграрних підприємств традиційно домінує продукція рослинництва – в середньому 75,12 %, тоді як частка продукції тваринництва становить лише 24,88 %. Характерною особливістю сільськогосподарського виробництва є те, що технологічні процеси в рослинництві мають виражену сезонність, що зумовлює активне залучення тимчасових працівників. Натомість у тваринництві спостерігається тенденція до зменшення обсягів найманої праці із одночасним зростанням потреби в постійному персоналі [38, с. 254].

Сільськогосподарське виробництво у регіоні за досліджуваний період було рентабельним, про що свідчать дані рис. 2.1.

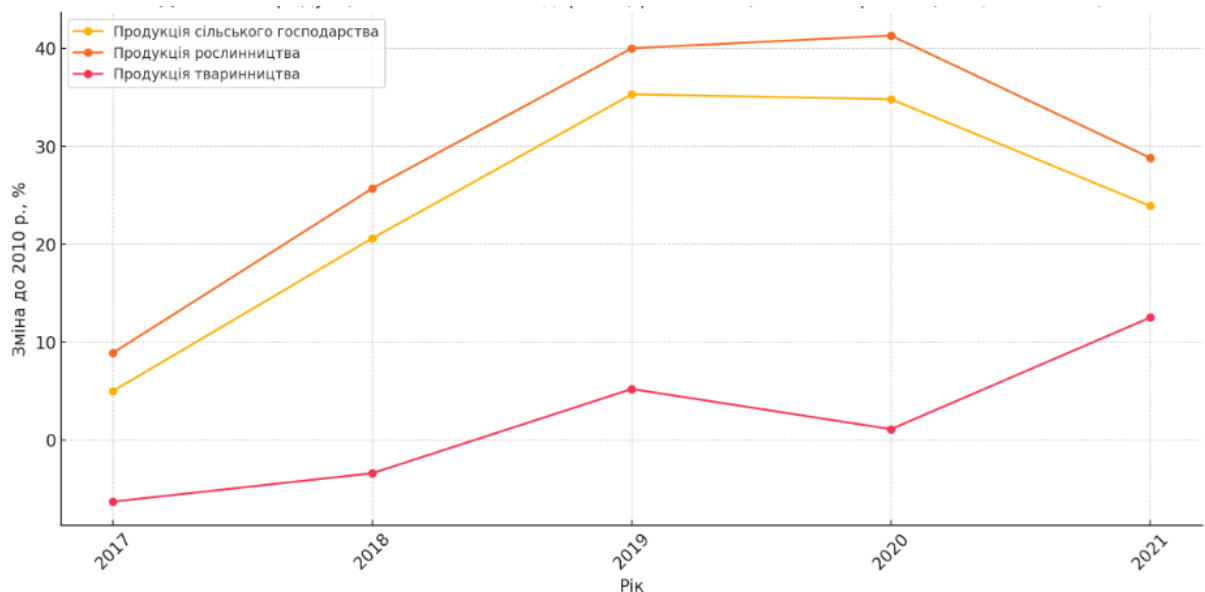


Рис. 2.1. Динаміка продукції сільського господарства у Чернівецькій області

Рисунок 2.1. дає змогу стверджувати, що продукція сільського господарства: стабільне зростання до 2019 року, після чого спостерігається зниження у 2021 році. Продукція рослинництва: загалом повторює тенденцію сільського господарства, з піком у 2020 році. Продукція тваринництва: найменш стабільна, коливання від від'ємних до позитивних значень, однак з чітким зростанням у 2021 році.

Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Чернівецької області представлено у табл. 2.2. Рівень рентабельності основної діяльності (%) у 2018 р. - лише 3,5%, але вже у 2020 р. - стрибок до 42%, що, ймовірно, зумовлено сприятливими ринковими умовами або ефективністю виробництва. У наступні роки спостерігається зниження рентабельності: до 25,2% у 2021 р. і 20,3% у 2022 р..+16,8% за п'ять років - загалом позитивна динаміка. Чистий прибуток (збиток), тис. грн. 2018–2019: збитки, хоча в 2019 р. вони значно зменшилися. Починаючи з 2020 р. - різке зростання прибутків: понад 1,8 млн грн у 2020 р., пік - 2,37 млн грн у 2021 р..

У 2022 р. прибуток дещо скоротився, але залишається високим (1,8 млн грн). Зростання за період: понад 1,86 млн грн.

Частка прибуткових підприємств (%) - зростання з 65% у 2018 р. до 77,1% у 2021–2022 рр. Це свідчить про покращення фінансової стабільності в секторі. +12,1% за 5 років. Фінансовий результат прибуткових підприємств, тис. Грн. - різке зростання у 2020–2022 рр. - від 925 тис. грн до понад 2,63 млн грн у 2022 р. Позитивний приріст на понад 2,27 млн грн. Частка збиткових підприємств (%). Зменшення з 35% у 2018 р. до 22,9% у 2022 р. Зниження на 12,1% — ще один позитивний показник. Фінансовий результат збиткових підприємств, тис. Грн. Коливання з року в рік. Наприклад, у 2019 — найвищі збитки (1,17 млн грн), у 2021 — найменші (239 тис. грн). У 2022 р. збитки зросли до 837 тис. грн, однак не досягли максимумів попередніх років. Загальна тенденція — зменшення тягара збиткових підприємств [38, с.211].

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств
Чернівецької області**

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рівень рентабельності основної діяльності, %	3,5	6,3	42,0	25,2	20,3	16,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-69085,8	-24567,9	1847721,4	2370991,8	1798175,0	1867260,8
<i>Підприємства які одержали чистий прибуток:</i>						
% до загальної кількості	65,0	72,2	74,7	77,1	77,1	12,1
фінансовий результат, тис. грн	356575,0	925796,5	2510412,0	261006,5	2635315,1	2278740,1
<i>Підприємства, які одержали чистий збиток:</i>						
% до загальної кількості	35,0	27,8	25,3	22,9	22,9	-12,1
фінансовий результат, тис. грн	425660,8	1173364,4	662690,6	239076,7	837140,1	411479,3

Аналіз структури витрат сільськогосподарських підприємств Чернівецької області представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

**Структура витрат сільськогосподарських підприємств
Чернівецької області, %**

Частина витрат у загальній сумі (за статтями)	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Витрати на оплату праці	8,0	5,8	4,8	5,0	5,6	-2,4
Відрахування на соціальні заходи	2,9	2,1	1,7	1,2	1,1	-1,8
Матеріальні витрати	70,6	73,0	71,8	71,5	71,5	0,9
Амортизація	4,6	4,2	7,1	5,0	4,1	-0,5
Інші операційні витрати	13,9	14,9	14,6	17,3	17,7	3,8

З таблиці видно, що витрати на оплату праці 2018 р.: 8,0% → 2022 р.: 5,6%. Зменшення на 2,4 п.п. Це може свідчити або про зменшення чисельності персоналу, або про впровадження більш ефективних технологій (механізація, автоматизація), або про зменшення рівня зарплат у відсотковому співвідношенні до загальних витрат. Відрахування на соціальні заходи 2018 р.: 2,9% → 2022 р.: 1,1% Скорочення на 1,8 п.п. Таке суттєве падіння може бути пов'язане з тими ж чинниками, що й зменшення витрат на оплату праці, або з податковими змінами, спрощенням форми зайнятості, зростанням тінізації трудових відносин. Матеріальні витрати 2018 р.: 70,6% → 2022 р.: 71,5%. Незначне зростання на 0,9 п.п. Матеріальні витрати залишаються домінуючою статтею витрат, понад 70% щороку. Це типовий показник для сільського господарства, де значні витрати йдуть на паливо, насіння, добрива, засоби захисту рослин тощо.

Амортизація. Пікове значення у 2020 р.: 7,1%, тоді як у 2022 р. — 4,1%. Зниження на 0,5 п.п. у порівнянні з 2018 р. Це може свідчити про уповільнення темпів оновлення основних засобів або про зміну методів амортизації. Інші операційні витрати. 2018 р.: 13,9% → 2022 р.: 17,7%.

Зростання на 3,8 п.п. Можливе пояснення: зростання адміністративних витрат, маркетингових витрат, послуг сторонніх організацій, витрат на енергоносії, страхування тощо. Також — реакція на кризові ситуації (COVID-19, війна).

Оцінку якісного складу персоналу сільськогосподарських підприємств Чернівецької області, основним показником якого виступає рівень освіти, наведено в табл. 2.4. На керівних посадах вищого рівня, зокрема серед директорів і їх заступників, домінує наявність вищої освіти. У середній управлінській ланці — серед керівників підрозділів (агрономів, зоотехніків, механізаторів, менеджерів) — переважає середня спеціальна освіта. Водночас основну частину персоналу підприємств становлять кваліфіковані робітники.

Таблиця 2.4

Якісний склад кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Чернівецької області

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Облікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, тис. осіб	22,8	22,8	22,6	23,1	20,1	-2,7
у т.ч.:						
працівників апарату управління, тис. осіб	3,5	3,0	3,0	2,2	1,9	-1,6
- з вищою освітою, %	72,1	74,7	74,9	75,1	76,1	4,0
- з середньою спеціальною, %	27,9	25,3	25,1	24,9	23,9	-4,0
спеціалістів середньої ланки, тис. осіб	9,1	9,2	8,2	9,2	7,9	-1,2
- з вищою освітою, %	40,3	44,2	44,9	44,6	44,1	3,8
- з середньою спеціальною, %	59,7	55,8	56,1	55,4	55,9	-3,8
робітників (з відповідною кваліфікацією), тис. осіб	9,6	9,5	9,8	10,2	9,2	-0,4
робітників (без кваліфікації), тис. осіб	0,6	1,1	1,6	1,5	1,1	0,5

У Чернівецькій області в середньому 63,2 % керівників сільськогосподарських підприємств мають вищу освіту. Водночас рівень освіти працівників сільського господарства залишається найнижчим порівняно з іншими секторами економіки. Лише близько 20 % працівників у

сільській місцевості мають диплом технікуму, коледжу або інституту, що вдвічі менше, ніж у галузях промисловості, будівництва, транспорту чи зв'язку. Частка фахівців із вищою освітою в аграрному секторі становить лише 19,7 % від загальної кількості працівників, що також удвічі нижче, ніж у промисловості та економіці загалом. Із 450 випускників аграрних закладів вищої освіти регіону лише 180 осіб (40,0 %) починають працювати в сільській місцевості, проте вже через рік там залишається лише кожен п'ятий. Серед основних причин такої ситуації — слабкий розвиток інфраструктури села, застаріле технічне оснащення підприємств, низький рівень заробітної плати, а також відсутність сучасних методів управління, зокрема управління персоналом, що змушує молодь шукати роботу в інших сферах економіки [17; 20].

З урахуванням наявних проблем у розвитку сільськогосподарського виробництва Чернівецької області, а також на тлі демографічного старіння та відтоку молоді з сільської місцевості, подальший розвиток аграрного сектору регіону має ґрунтуватися на збереженні та активному розкритті прихованого кадрового потенціалу. Йдеться, зокрема, про виявлення та розвиток здібностей, професійних компетенцій, творчих і новаторських якостей як діючих, так і майбутніх працівників сільського господарства.

2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»

Оцінювання системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах базується на аналізі інформації про кадровий склад, характер управлінських взаємин, що сформувалися в процесі трудової діяльності, а також ефективності використання трудових ресурсів. Дослідження таких показників, як продуктивність праці, рівень оплати праці, структура фонду заробітної плати, фондоозброєність, коефіцієнт оновлення основних засобів, співвідношення темпів зростання заробітної плати й продуктивності праці, а

також прибутковість праці персоналу, дає змогу оцінити ефективність діючої системи управління персоналом і виявити її ключові проблеми [21, с. 248].

Аналізування динаміки стану та руху основних виробничих засобів ТЗОВ «ЗЕЛЕНА НИВА» наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка стану та руху основних засобів ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби на початок року, млн грн	2796,2	2456,8	2217,0	1630,9	1489,2	53,2
Ліквідовано основних засобів, млн грн	219,5	200,3	200,0	124,9	73,5	3 рази
Залишок немодернізованого обладнання, млн грн	2576,7	2256,5	2017,0	1506,0	1415,7	54,9
Введено в дію основних засобів, млн грн	66,3	54,2	87,6	191,0	170,2	2,6 рази
Основні засоби на кінець року, млн грн	2576,7	2310,7	2104,6	1665,6	1570,4	61,0
Коефіцієнт оновлення, %	2,57	2,35	4,16	3,8	10,83	4,2 рази
Виробничий та технічний персонал, тис. осіб	19,3	19,8	19,6	20,9	18,2	94,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	133,5	116,7	107,4	79,7	87,2	65,3

Аналіз наведеної таблиці свідчить про тенденцію до зниження вартості основних засобів у сільському господарстві Чернівецької області за період 2018–2022 років:

Загальна вартість основних засобів на початок року зменшилася з 2796,2 млн грн у 2018 році до 1489,2 млн грн у 2022 році (на 46,8 %), що може свідчити про поступове зношення основних фондів, низький рівень оновлення або вибуття значної частини технічного оснащення. Ліквідація основних засобів зменшилася майже в 3 рази: з 219,5 млн грн до 73,5 млн грн. Це говорить про обмеженість у вибутті старої техніки, ймовірно через нестачу коштів на її заміну. Залишок немодернізованого обладнання також скоротився з 2576,7 млн грн до 1415,7 млн грн (на 45,1 %), але залишається

досить високим, що вказує на значну частку зношеного обладнання, яке не пройшло модернізацію. Введення в дію нових основних засобів за аналізований період зросло у 2,6 раза — з 66,3 млн грн у 2018 р. до 170,2 млн грн у 2022 р. — що є позитивним сигналом щодо спроб оновлення технічної бази. Коефіцієнт оновлення основних засобів значно зріс — із 2,57 % до 10,83 %, тобто у 4,2 раза, що демонструє покращення темпів модернізації, хоча загальний обсяг введених засобів залишається нижчим за потреби. Чисельність виробничо-технічного персоналу коливалась, а у 2022 році скоротилася до 18,2 тис. осіб (94,3 % до рівня 2018 року). Це може бути наслідком автоматизації процесів або скорочення внаслідок зменшення обсягів виробництва. Фондоозброєність праці (вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника) знизилася з 133,5 тис. грн/осіб до 87,2 тис. грн/осіб, що на 34,7 % менше. Це свідчить про зменшення технічного забезпечення одного працівника, що негативно впливає на продуктивність праці.

Результативний розвиток підприємства зазвичай пов'язується зі зменшенням чисельності працівників завдяки впровадженню механізації, автоматизації виробничих процесів та модернізації засобів праці. Однак проведене дослідження засвідчило, що скорочення кількості персоналу в сільськогосподарських підприємствах здебільшого відбувається через звільнення працівників з метою зниження витрат або за їх власною ініціативою у зв'язку з пошуком більш високооплаченої роботи. Одним із ключових факторів, що тісно пов'язаний із рівнем продуктивності праці, виступає система оплати праці. Фонд оплати праці включає три основні складові: фонд основної заробітної плати (ФОЗП), фонд додаткової заробітної плати (ФДЗП) та заохочувальні й компенсаційні виплати (ЗКВ).

Основна заробітна плата — це винагорода, яку працівник отримує за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування тощо), а також за відпрацьований час згідно з

трудовим договором. До основної заробітної плати належать, зокрема: тарифна ставка або оклад (посадовий оклад); доплати та надбавки, пов'язані з умовами праці (нічна, надурочна, шкідливі умови); премії за виробничі результати; оплата за відрядну роботу (відповідно до встановлених розцінок); оплата простоїв не з вини працівника (за чинним законодавством). Це основна частина доходу працівника, яка залежить від його кваліфікації, складності та обсягу виконаної роботи [16;25].

Додаткова заробітна плата - це частина оплати праці, яку працівник отримує не за виконану роботу, а за відпрацьований або невідпрацьований час, що гарантується чинним законодавством, колективним чи трудовим договором. До додаткової заробітної плати належать, зокрема: оплата щорічних основних і додаткових відпусток; оплата святкових і неробочих днів; оплата за час виконання державних або громадських обов'язків (наприклад, участь у виборах, судових засіданнях); доплати за стаж роботи (тривалість безперервної роботи); оплата часу підвищення кваліфікації, навчальних відпусток; оплата вимушених простоїв з вини роботодавця; матеріальна допомога, якщо вона передбачена внутрішніми нормативами. Ця частина зарплати є гарантованою і не залежить безпосередньо від виробітку або результатів роботи працівника [12, с.11].

Склад фонду оплати праці представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад фонду оплати праці в сільському господарстві, 2020р.

Показник	Україна	ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»
Фонд оплати праці, млн .грн.	33618,0	913,0
у т. ч.:		
фонд основної заробітної плати, %	79,1	84,0
фонд додаткової заробітної плати, %	18,7	15,4
з нього:		
доплати і надбавки, %	3,9	3,2
премії, %	8,0	5,3
Заохочувальні компенсаційні виплати, %	2,2	0,6
з них:		
матеріальна допомога, %	0,2	0,0
соціальні пільги, %	0,1	0,0
нараховано за невідпрацьований час, %	6,0	5,8

ТОВ «Зелена Нива» має вищу частку основної зарплати, але нижчу частку премій, надбавок і соціальних компенсацій, що може свідчити про жорсткішу політику оплати праці з меншими можливостями для стимулювання персоналу. Це потенційно знижує мотивацію працівників і вимагає уваги до вдосконалення системи оплати та мотивації.

Динаміка структури фонду заробітної плати ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА», представлена на рисунку 2.2, демонструє її стабільність протягом досліджуваного періоду. Водночас, у 2022 році спостерігається зниження частки заохочувальних і компенсаційних виплат, що може мати негативний вплив на мотивацію працівників та знижувати їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Варто зазначити, що заробітна плата, з одного боку, є наслідком продуктивності праці, а з іншого — сама впливає на її рівень.

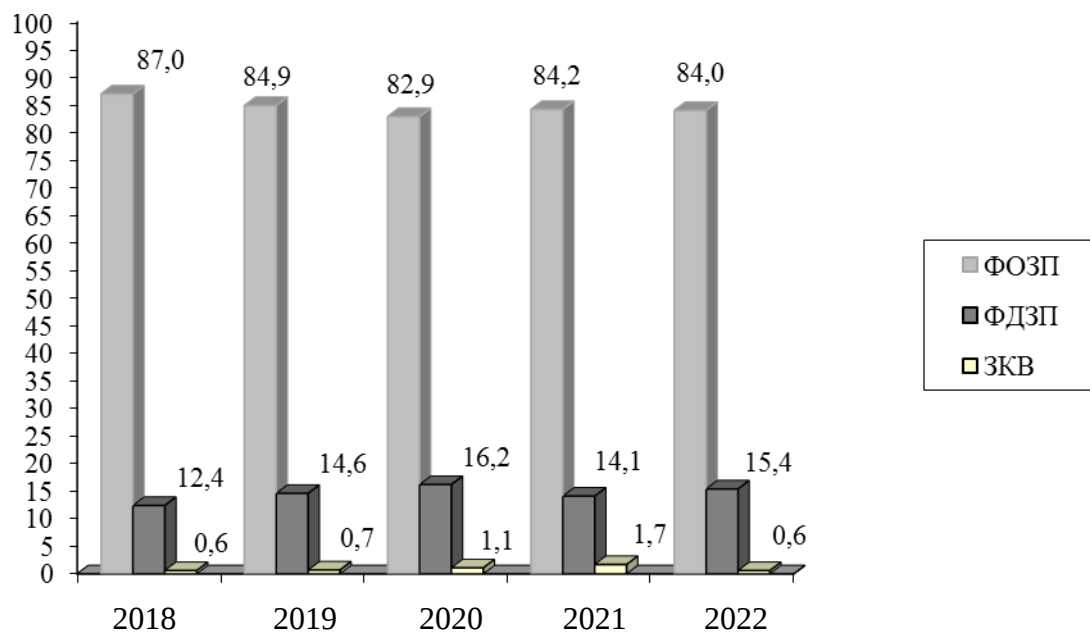


Рис. 2.2. Динаміка структури фонду заробітної плати ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»

Важливим завданням аналізу продуктивності праці є відношення її змін до динаміки заробітної плати. Зростання продуктивності праці повинно випереджати збільшення заробітної плати. Аналіз проводиться за допомогою

визначення коефіцієнту порівняння (випередження) та коефіцієнту еластичності заробітної плати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка зарплати та продуктивності праці персоналу
ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»**

Показник	Рік						2021р. до 2017р., +/-
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Середня заробітна плата, грн	2039,0	2316,0	3125,0	3798,0	5415,0	7808,5	5492,5
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	27,5	28,5	54,3	64,5	66,4	58,9	30,4
Темпи зміни середньої заробітної плати, %	x	113,6	134,9	121,5	142,6	144,2	30,6
Темпи зміни продуктивності праці, %	x	103,6	190,5	118,8	102,9	88,7	-14,9
Коефіцієнт випередження	x	0,91	1,41	0,98	0,72	0,62	- 0,3
Коефіцієнт еластичності заробітної плати	x	1,10	0,71	1,02	1,39	1,62	0,52

У результаті аналізу встановлено, що, попри зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, впродовж досліджуваного періоду темпи приросту продуктивності сповільнювалися, тоді як заробітна плата зростала швидшими темпами. Лише у 2019 році підвищення продуктивності праці працівників сільськогосподарських підприємств перевищило темпи зростання оплати праці. У 2022 році на кожне 1,0 % зростання продуктивності припадало 1,62 % зростання заробітної плати. Це свідчить про недосконалість системи матеріального стимулювання, яка не узгоджується з ефективністю праці — підвищення зарплати не відповідає реальним трудовим досягненням. У результаті втрачається стимулювальна роль оплати праці, зростають витрати, підвищується собівартість продукції та зменшується прибутковість підприємств.

Упродовж досліджуваного періоду середня заробітна плата працівників ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА» демонструвала тенденцію до зростання. Проте аналіз показав, що темпи підвищення оплати праці в сільському господарстві залишаються найнижчими серед усіх галузей національної економіки.

Незважаючи на загальне зростання зарплат і продуктивності праці, темпи приросту продуктивності поступово знижуються, тоді як заробітна плата продовжує зростати випереджаючими темпами.

2.3. Управління соціально-трудовими відносинами на «ЗЕЛЕНА НИВА»

Для ефективного функціонування та досягнення цілей сільськогосподарських підприємств важливу роль відіграють не лише виробничі аспекти, а й соціально-трудові процеси. Вони охоплюють поділ і кооперацію праці, ставлення працівників та колективу до своєї діяльності, її змісту, умов і результатів, рівень мотивації, характер взаємодії між керівництвом і персоналом, міжособистісні відносини, наявність чи відсутність конфліктів, а також загальний соціально-психологічний клімат на підприємстві [39; 40].

Найвагомішим чинником трудової мотивації залишається матеріальне стимулювання - зокрема заробітна плата, премії та надбавки. Проте через низький рівень оплати праці в сільськогосподарських підприємствах Чернівецької області такі стимули застосовуються нечасто. У цьому контексті доцільно розглядати соціально-психологічне стимулювання як потенційний ресурс, що не потребує значних фінансових витрат. Вважається, що позитивні нематеріальні стимули можуть спонукати працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, що у свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. «Позитивна мотивація передбачає використання стимулів, що покращують психологічний, моральний і матеріальний стан колективу. Антимотивація ґрунтується на стимулах, що викликають страх втратити роботу, заробітну плату, бути неоціненим та невизнаним спеціалістом і т.д.» [15; 31].

Порівняльна характеристика позитивної та негативної мотивації відображена у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Порівняння позитивної та негативної мотивації

Критерій	Позитивна мотивація	Негативна мотивація
Суть	Стимулювання працівника до дії через заохочення	Спонукання до дії через страх покарання або втрату
Приклади	Премії, підвищення зарплати, визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік	Дисциплінарні стягнення, штрафи, загроза звільнення, осуд з боку керівництва
Емоційний вплив	Створює позитивний емоційний фон, підвищує лояльність	Спричиняє стрес, страх, знижує моральний дух
Ефект у довгостроковій перспективі	Підвищує мотивацію та продуктивність, сприяє розвитку	Може призводити до вигорання, зниження залученості, плинності кадрів
Ставлення до керівництва	Покращує взаєморозуміння та довіру	Погіршує ставлення, викликає недовіру, відчуження
Продуктивність праці	Стабільне зростання за умов системного заохочення	Можливе тимчасове підвищення, але зниження в довгостроковій перспективі
Підходить для	Зацікавлення персоналу, підвищення ініціативності	Екстрених ситуацій або контролю дисципліни на початковому етапі

Ефективність системи управління значною мірою визначається соціально-психологічними характеристиками, які впливають на якість взаємодії між працівниками, атмосферу в колективі та рівень мотивації персоналу. Серед основних характеристик виділяють: соціально-психологічний клімат у колективі - загальний емоційний настрій, рівень довіри, взаємопідтримки, комфортності у міжособистісних відносинах; мотивація праці - рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, внутрішня і зовнішня зацікавленість у роботі; стиль керівництва - демократичний, авторитарний чи ліберальний підхід до управління персоналом, що формує різні типи взаємодії та відповідальності; комунікації у колективі - ефективність інформаційного обміну між працівниками та керівництвом, прозорість управлінських рішень, рівень зворотного зв'язку; конфліктність серед працівників - частота й інтенсивність конфліктів, наявність механізмів їх вирішення, вплив конфліктів на робочу атмосферу; задоволеність працею - рівень задоволення працівників умовами

праці, оплатою, перспективами розвитку та соціальним захистом; лояльність до підприємства - ступінь прихильності працівників до організації, готовність залишатися в ній довгостроково; ідентифікація з цілями підприємства - наскільки працівники сприймають цілі підприємства як власні, прагнуть до їх реалізації [8;17].

У сукупності ці характеристики створюють основу для гармонійного функціонування колективу, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності комунікацій у межах підприємства соціологічне дослідження було проведено шляхом поділу респондентів на три категорії за рівнем кваліфікації: висококваліфіковані працівники - керівники підприємств, головні бухгалтери; валіфіковані спеціалісти - зооінженери, ветеринарні лікарі, бухгалтери, інженери з охорони праці та техніки безпеки; низькокваліфіковані працівники - робітники основного виробництва (наприклад, працівники ферм, доярки), допоміжних процесів (працівники з приготування кормів та сумішей) і обслуговуючого персоналу (водії молоковозів, автопаркові механіки, наладчики обладнання).

Оцінка основних елементів, які входять в загальногрупове значення мотивів, у різних освітньо-кваліфікаційних груп працівників представлена в табл. 2.9.

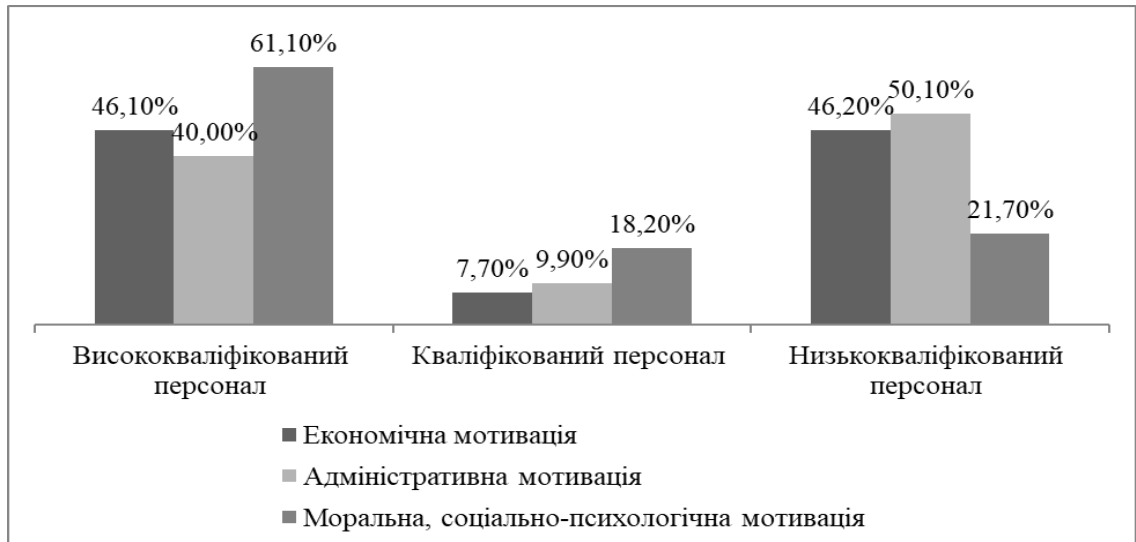
З таблиці видно, що система мотивації на підприємстві є більш ефективною для управлінського персоналу, тоді як мотиваційна база працівників середньої та низької кваліфікації є слабкою. Переважає негативна мотивація (страх, відсутність альтернатив, невизнання) над позитивною (самореалізація, розвиток, визнання), особливо серед робітників. Це вказує на необхідність удосконалення нематеріальної та соціальної мотивації, а також покращення внутрішніх комунікацій і умов праці для всіх груп.

**Індекси окремих мотивів трудової діяльності працівників ТОВ
«ЗЕЛЕНА НИВА»**

№ з/п	Зміст мотивів, які містяться в діяльності	Бальна оцінка мотивів		
		Високо- кваліфіковані працівники	кваліфіковані працівники	Низько кваліфіковані працівники
1	Цінність власної праці для підприємства	4,71	3,51	1,05
2	Цікавість роботи	4,36	3,70	1,02
3	Наявність елементів новизни у роботі	4,23	3,20	1,07
4	Можливість підвищувати власну майстерність у роботі	4,46	3,27	2,06
5	Можливість кар'єрного зростання	4,05	3,62	2,08
6	Відзначення керівництвом результати праці	4,06	2,58	2,15
7	Високий рівень оплати вашої праці	3,01	2,63	2,00
8	Визнання праці колегами	4,6 5	3,61	2,51
9	Комфортні умови праці	4,22	3,16	2,00
10	Гарні відносини у колективі	4,61	3,27	3,02
11	Немає інших підприємств для працевлаштування у регіоні	2,80	3,50	4,30
12	Страх бути звільненим	3,81	3,50	4,34
13	Наявність системи покарань	3,0 1	3,23	2,50
14	Страх переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)	4,58	4,31	1,52
15	Вашу працю не помічає керівництво	2,77	3,71	3,03
16	Часті професійні непорозуміння у роботі	3,61	3,43	3,24
17	Бажання змінити місце роботи	3,6 3	3,51	3,10
18	Конфлікти з керівництвом	3,23	3,54	3,05
19	Відсутні соціальні та медицинські гарантії	3,87	3,55	3,55
20	Не можливе кар'єрне зростання	2,12	3,17	2,01
21	Середній рівень мотиваторів	3,79	3,40	2,48

Висококваліфіковані працівники (керівники, бухгалтери) мають найвищий середній рівень мотивації - 3,79 бала. Кваліфіковані працівники (фахівці) демонструють середній рівень - 3,40 бала. Низькокваліфіковані працівники (робітники) - найнижчий рівень мотивації - 2,48 бала. Такі чинники, як можливість підвищення майстерності, кар'єрне зростання, новизна в роботі, мають високу оцінку у висококваліфікованих (понад 4 бали), помірну - у кваліфікованих, і низьку - в низькокваліфікованих. Це вказує на те, що професійний ріст важливий переважно для працівників вищих рівнів, а не для робітничих кадрів. Мотиви, пов'язані з визнанням колегами, відносинами в колективі, комфортом умов праці, значно важливіші для висококваліфікованих працівників (оцінки ~4,2–4,6 бала), тоді як для робітників — нижчі (2,0–3,0 бала). Висока оцінка «гарних відносин у колективі» у всіх трьох групах свідчить про значення мікроклімату на підприємстві. Високий рівень оплати праці не є основним стимулом для жодної з груп (найвища оцінка - 3,01 у висококваліфікованих). Це може свідчити про низьку конкурентоспроможність оплати праці на підприємстві. Страх бути звільненим та відсутність альтернатив у регіоні отримали вищі оцінки у низькокваліфікованих працівників (4,34 і 4,30 відповідно). Це свідчить про вимушений характер працевлаштування і слабку мотивацію, що базується на страху втрати роботи, а не на бажанні працювати ефективно. Високі оцінки мають такі негативні фактори, як «вашу працю не помічає керівництво», «конфлікти з керівництвом», «бажання змінити місце роботи», особливо у кваліфікованих та низькокваліфікованих працівників.

Аналіз складових мотивації показав, що лише незначна частина працівників досліджуваних підприємств задоволена поточним рівнем оплати праці (середня оцінка становить лише 2,55 бала з можливих 5). Отримані результати анкетування дають змогу виокремити основний тип мотивації, який здатен найбільш ефективно впливати на продуктивність праці персоналу (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Чинники підвищення рівня мотивації праці персоналу
ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»**

З рисунка 2.3 видно, що всі групи респондентів досить високо (понад 40,0 %) оцінили значущість економічної мотивації (зокрема матеріального заохочення) для результативності своєї праці. Крім того, респонденти відзначили важливість соціально-психологічних чинників мотивації, причому працівники з високою кваліфікацією оцінили їхній вплив найвищим балом. Це вказує на те, що ключовими стимулами, які можуть підвищити ефективність праці персоналу на досліджуваних підприємствах, є зростання заробітної плати та впровадження системи соціально-психологічного заохочення.

Отже, дослідження соціально-трудових відносин, що характеризують роботу системи управління персоналом на підприємстві, в частині мотиваційного забезпечення, дало змогу визначити такі основні проблеми: середній рівень мотивації праці є не високим, що свідчить про інертність більшості працівників до роботи, небажання розвиватися, покращувати результати своєї праці; нерозкритий трудовий потенціал персоналу досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»

3.1. Організаційний розвиток ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА» за рефлексивного управління персоналом

Сучасний трудовий колектив – це організована спільнота працівників підприємства, установи чи організації, які спільно беруть участь у виробничій або іншій діяльності, об'єднані спільною метою, професійними інтересами та взаємними обов'язками. Цей колектив формується на основі трудових відносин і виступає не лише як сукупність працівників, а як соціальна група з певною структурою, нормами, цінностями та традиціями, що впливає на ефективність діяльності підприємства та соціально-психологічний клімат усередині організації.

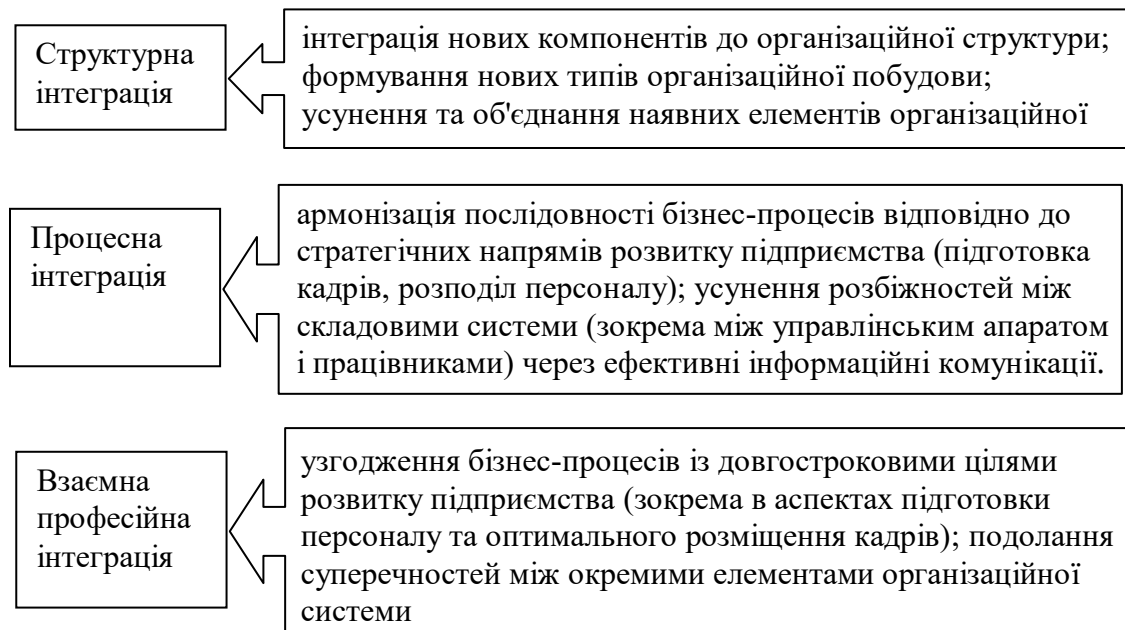
Організаційний розвиток — це процес, спрямований на довгострокове підвищення здатності підприємства до самовдосконалення, ефективного вирішення проблем та оперативного реагування на внутрішні й зовнішні зміни [31, с. 367]. У ході такого розвитку відбуваються трансформації у структурній побудові, технологічному забезпеченні та кадровому складі підприємства (рис. 3.1).

До змін, що характеризують організаційний розвиток у структурному, технологічному та кадровому аспектах, відносяться [4;14]:

1. Структурні зміни: перегляд організаційної структури підприємства (впровадження нових підрозділів або оптимізація наявних); децентралізація чи централізація управління; запровадження нових систем координації та підпорядкування; перерозподіл управлінських функцій і відповідальності між рівнями управління.

2. Технологічні зміни: впровадження нових виробничих технологій; автоматизація та цифровізація процесів; оновлення технічного обладнання;

Впровадження сучасних інформаційних систем для управління підприємством.



**Рис. 3.1. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку
ТОВ «ЗЕЛЕНА НИВА»**

3. Кадрові зміни: підвищення кваліфікації працівників, професійний розвиток персоналу; адаптація працівників до нових умов праці та технологій; зміни в системі мотивації та стимулювання; розвиток корпоративної культури та формування командної роботи.

Ці зміни сприяють підвищенню адаптивності підприємства, його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах динамічного середовища.

Рефлексивне управління спирається на принципи формування ефективних професійних груп – команд, базуючись на концепції когнітивності. Ця концепція розглядається як здатність системи управління спрямовувати та підтримувати процеси самоорганізації трудового колективу, включаючи професійний саморозвиток і самовдосконалення персоналу, з метою досягнення максимально ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Слід зазначити, що самоорганізація – це процес

упорядкування діяльності системи (наприклад, трудового колективу або окремої особи) без зовнішнього примусу, що базується на внутрішніх мотивах, ініціативі та самостійності учасників. У контексті управління персоналом самоорганізація проявляється у здатності працівників самостійно планувати, контролювати, регулювати свою діяльність та взаємодію в колективі для досягнення спільної мети, з урахуванням загальних цінностей, норм і правил. [22, с. 88].

Дослідження засвідчило, що середній вік працівників сільськогосподарських підприємств перевищує 40 років. Ця вікова група здебільшого звикла до ієрархічної моделі праці, що ґрунтується на безумовному виконанні вказівок керівництва. Зміни в управлінні або організації вони часто сприймають крізь призму усталених стереотипів, переконані, що ініціативність і відповідальність за результат повинні належати виключно керівнику. Такий підхід є слабким місцем в умовах динамічного ринку, де переважають інновації та висока конкуренція. Колективи з жорсткими, регідними відносинами втрачають здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни [17, с. 35].

Справді, важливо чітко розрізняти рефлексивне управління та маніпулятивний вплив, адже, попри зовнішню схожість у використанні соціально-психологічних методів, ці підходи мають принципово різну сутність і цілі (табл. 3.1).

На відміну від рефлексивного управління, у маніпулятивному впливі застосовуються різноманітні засоби психологічного тиску, спрямовані на введення працівника в оману, зокрема через загрози, шантаж, фінансові спекуляції чи провокації [25, с. 75]. Натомість рефлексивне управління ґрунтується на усвідомленні ролі як керівників, так і працівників у межах єдиної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ключовим інструментом у цьому процесі виступає зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та результатами роботи персоналу, а основною

формою індивідуального впливу – лідерство. Таким чином, рефлексивне управління — це неконфліктна форма взаємодії між індивідуальними та груповими суб'єктами у трудовій діяльності в межах соціальної системи підприємства [35, с. 63].

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика рефлексивно управління та
маніпулятивного розвитку**

Критерій	Рефлексивне управління	Маніпулювання (маніпулятивний вплив)
Мета	Досягнення спільних цілей через усвідомлену участь і саморозвиток працівників	Досягнення власної вигоди суб'єкта впливу за рахунок підпорядкування іншого
Природа впливу	Відкрита, взаємна, суб'єкт-суб'єктна взаємодія	Прихована, одностороння, суб'єкт-об'єктна взаємодія
Ставлення до працівника	Працівник виступає як активний учасник управління, здатний до рефлексії та саморегуляції	Працівник розглядається як засіб досягнення цілей без урахування його інтересів
Мотивація	Стимулювання внутрішньої мотивації, розвиток професійних і особистісних якостей	Використання зовнішніх стимулів, іноді з ігноруванням моральних принципів
Етичний аспект	Відповідає етичним нормам і повазі до особистості	Часто порушує етичні межі, може включати обман або маніпуляції свідомістю
Результат	Підвищення ефективності та задоволеності працею через взаємну довіру та співпрацю	Тимчасове виконання вказівок, часто з негативними довгостроковими наслідками

Послідовність реалізації організаційних змін на сільськогосподарських підприємствах представлено на рисунку 3.2. Запропонована модель організаційного розвитку включає п'ять етапів, що логічно змінюють один одного. Перші два етапи спрямовані на виявлення потреби у трансформаціях у системі управління персоналом. Це досягається шляхом аналізу поточного стану управлінської системи та виявлення ключових проблем. Визначене коло проблем формує основу для обґрунтування обсягу та типу необхідних змін. Залежно від масштабів і глибини трансформацій, зміни можуть бути [3;20]:

- частковими — коли основна структура зберігається, але вводяться додаткові функції або завдання для окремих елементів;
- локальними — коли до структури додаються нові елементи або впроваджуються інші методи управління;
- радикальними — коли відбувається повне оновлення організаційної структури.



Рис. 3.2. Організаційний розвиток підприємств на основі рефлексивного управління персоналом

Подібна структура сприяє зменшенню кількості вертикальних рівнів управління та переходу до більш горизонтальної моделі. Соціально-психологічна служба в такій системі може виступати ключовим елементом

кадрової роботи, організовувати дозвілля, надавати консультації, здійснювати соціальне посередництво та виконувати функції платформи соціального партнерства в межах колективу. Формування кадрового складу цієї служби з працівників самого підприємства забезпечує її тісний зв'язок із професійною діяльністю персоналу, усуває відчуття відокремленості, сприяє зміцненню командної єдності завдяки підтримці з боку всього колективу.

Основними напрямками роботи соціально-психологічної служби на сільськогосподарському підприємстві є:

1. Психологічна підтримка працівників і керівництва.
2. Організація тренінгів, семінарів та навчальних заходів для підвищення кваліфікації і мотивації персоналу.
3. Робота з конфліктами і сприяння формуванню позитивного клімату в колективі.
4. Соціально-психологічний супровід кадрової роботи (відбір, адаптація, оцінка персоналу).
5. Організація дозвілля і культурно-масових заходів для зміцнення командного духу.
6. Консультативна допомога з питань взаємовідносин у колективі та особистих проблем працівників.
7. Впровадження систем соціального партнерства і взаємодії між керівництвом і працівниками.

3.2. Удосконалення процесів управління мотивацією персоналу за допомогою рефлексивних методів

Регулювання процесів групової взаємодії під час трудової діяльності тісно пов'язане із соціально-психологічним станом працівника як члена колективу. Тому важливим є створення гармонійної взаємодії між зовнішніми та внутрішніми економічними і соціально-психологічними

умовами розвитку системи управління через розвиток взаємин «особистість – трудовий колектив». Виявлені проблемні моменти в системі управління персоналом сучасних сільськогосподарських підприємств Житомирської області дозволили визначити ключові напрямки вдосконалення існуючої практики управління, які забезпечать як соціально-психологічний (якісний), так і економічний (кількісний) ефект від застосування рефлексивних методів управління персоналом (рис. 3.3) [7;18].

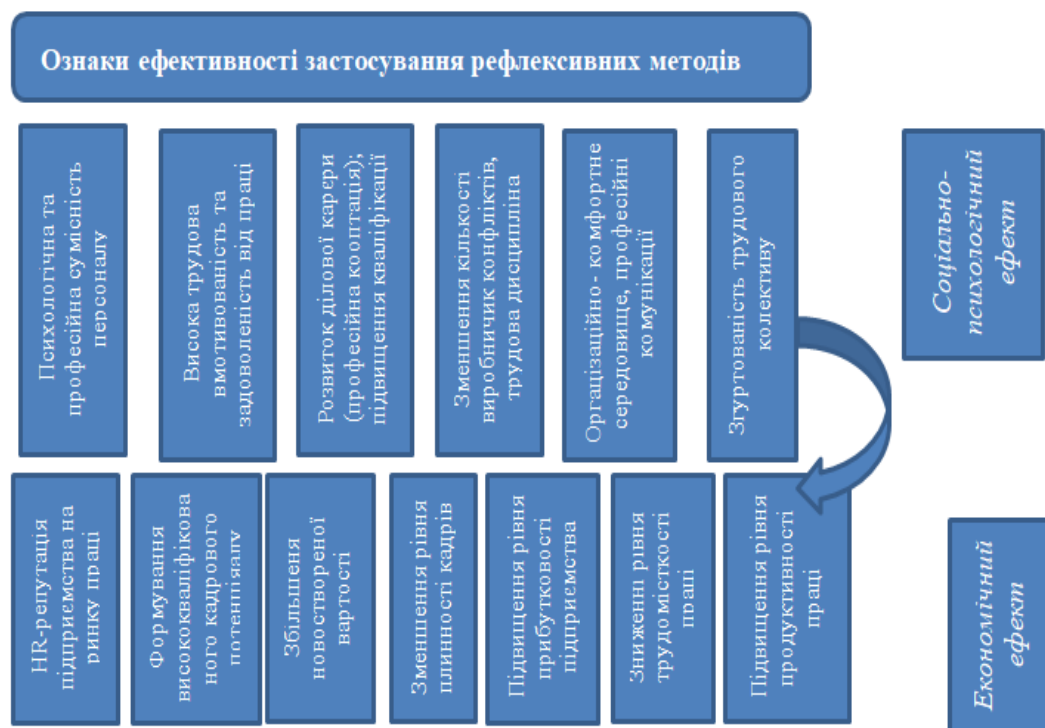


Рис. 3.3. Застосування рефлексивних методів управління персоналом

Результати соціологічного дослідження показали, що відсутність зацікавленості та відчуженість працівників від результатів їхньої праці призводять до дестабілізації трудового колективу, викликаючи апатію та пасивність у роботі. Подолати ці негативні явища можна через зміну ціннісних орієнтацій і пріоритетів працівників, підвищення їх мотивації за допомогою соціально-психологічного стимулювання та ефективного формування професійних взаємин у межах конкретного трудового колективу. Саме тому для дослідження ефективності соціально-трудова процесів, що

виникають під впливом рефлексивних методів управління, було здійснено звуження вибірки до мікрогруп — колективів окремих сільськогосподарських підприємств або їх структурних підрозділів [37;42].

Відповідно до запропонованої методики було проведено дослідження стану системи управління персоналом, яке виявило, що в колективі ТОВ «Зелена Нива» спостерігається низький рівень ціннісно-орієнтованої єдності, що свідчить про незгуртованість колективу та психологічно-професійну несумісність його членів. Опитані відзначили, що важливим мотивуючим фактором для них є заробітна плата та відсутність альтернативних варіантів працевлаштування у їхньому населеному пункті.

Враховуючи результати дослідження, запропоновано використання наступних методів рефлексивного управління персоналом:

1. Коучинг і наставництво — підтримка розвитку професійних навичок працівників через індивідуальну допомогу та мотивування до самовдосконалення.
2. Зворотний зв'язок — регулярне обговорення результатів роботи, обмін думками між керівником і працівниками для усвідомлення власної ролі і внеску у спільну справу.
3. Рефлексивні сесії і групові обговорення — організація зустрічей для аналізу помилок, досягнень, обговорення проблем і пошуку рішень колективом.
4. Соціально-психологічні тренінги — розвиток навичок комунікації, командної роботи, управління конфліктами, що сприяє згуртуванню колективу.
5. Самоаналіз і саморефлексія — заохочення працівників до усвідомлення своїх дій, мотивації, професійних цілей і шляхів їх досягнення.
6. Впровадження системи внутрішнього лідерства — розвиток лідерських якостей серед працівників для підтримки ініціативності та відповідальності.

7. Інтеграція нематеріальних стимулів — визнання досягнень, створення атмосфери підтримки і довіри, що активізує внутрішню мотивацію.

Метод критичної рефлексії в рефлексивному управлінні - це підхід, який передбачає систематичний аналіз власних дій, рішень і процесів управління з метою виявлення помилок, недоліків і можливостей для вдосконалення. Цей метод допомагає працівникам і керівникам усвідомити свої помилки, переосмислити підходи до роботи, підвищити рівень саморозуміння та колективної відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і загальної діяльності підприємства. Підприємство є середнім та має у своєму складі 52 працівники. Згідно зі схемою поетапного формування системи рефлексивного управління, проведено соціологічне дослідження, яке показало наявність високо рівня конфліктності у колективі, де працівники не вважають свій колектив дружнім.

Запропоновані професійно-психологічні профілі сприяють швидкому формуванню виконавчої або виробничо-професійної команди працівників із необхідними соціально-психологічними та професійними якостями — певними критеріями та вимогами, які гарантують відповідність працівника займаній посаді або специфіці виконуваної роботи (позначені у профілі сірим кольором). Працівники, які не відповідали цим вимогам, були звільнені, а на їхні місця прийняті ті, хто повністю відповідав профілю. Нові працівники завдяки схожості з колегами за віком, інтересами та універсальній підготовці легко інтегрувалися у колектив. Їх швидка адаптація та відповідність груповим інтересам була підтверджена й отримала схвалення під час виступів колег на зборах трудового колективу [27, с.24].

Дослідження засвідчило, що застосування рефлексивних методів управління персоналом сприяє покращенню соціально-психологічних характеристик трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Крім того, використання цих методів забезпечує економічний ефект, що

підтверджується аналізом позитивних змін у економічних показниках системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах. Результати повторних соціометричних досліджень та приклади успішного впровадження рефлексивних методів підтверджують, що зміна колективної трудової поведінки працівників, їх орієнтація на досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства, а також продумані структурні перестановки персоналу суттєво підвищують виробничу ефективність сільськогосподарських підприємств. Це сприяє формуванню нової моделі поведінки та взаємин у колективі, що базується на командній співпраці. Використання психологічних рефлексивних методів допомагає поступово перейти від примусового виконання наказів керівництва до усвідомленого самообов'язку, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації, що виникає на основі професійних інтересів і спільних ідей.

ВИСНОВКИ

Сучасна наука розглядає рефлексивне управління персоналом як цілісну систему взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування, розвитку та раціонального використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексну оцінку системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах доцільно здійснювати на основі розробленого науково-методичного підходу. Цей підхід передбачає виявлення потенційних резервів трудової активності працівників, визначення ключових параметрів економічної та рефлексивної складових управління і реалізується поетапно: аналіз стану формування кадрового складу; оцінка розвитку трудового потенціалу, результативності діяльності та соціально-психологічного супроводу персоналу; моніторинг якості комунікативної взаємодії між керівництвом і працівниками.

Підґрунтям для впровадження системи рефлексивного управління персоналом у ТОВ «Зелена Нива» стали такі чинники: скорочення кількості кваліфікованих працівників; наявність плинності кадрів (7,2 % у 2022 році); зростання частки працівників пенсійного та передпенсійного віку (44,5 % у 2018 році); збільшення кількості тимчасових (сезонних) працівників; нижчий рівень освіти та кваліфікації працівників аграрного сектору порівняно з іншими галузями економіки; невідповідність співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати європейським нормам; недостатній рівень матеріальної мотивації до продуктивної праці.

Основними мотиваційними чинниками підвищення продуктивності праці, з огляду на вплив економічних, адміністративних та соціально-психологічних складових і з урахуванням рівня професійної підготовки працівників (висококваліфікованих, кваліфікованих і низькокваліфікованих), визначено збільшення рівня заробітної плати (що важливо для 46,1 % висококваліфікованих і 46,2 % кваліфікованих працівників), а також

запровадження ефективної системи нематеріального стимулювання (яка є пріоритетною для 61,1 % висококваліфікованих і 21,7 % кваліфікованих працівників).

Процес формування системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах доцільно здійснювати на основі системно-рефлексивного підходу, що реалізується через відповідну технологію. З одного боку, вона передбачає вдосконалення кадрової політики шляхом ефективного добору, розміщення та використання персоналу з урахуванням поєднання їх професійних компетенцій і психологічних характеристик. Це сприяє створенню організаційно-адаптивного механізму співпраці та розвитку процесів самоорганізації на підприємстві. З іншого боку, така технологія розширює інструменти нематеріального стимулювання трудової активності, посилюючи значення економічних і соціально-психологічних чинників у підвищенні ефективності діяльності підприємства та сприяючи формуванню людиноорієнтованої моделі його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агродовідник сільгоспорганізацій Чернівецької області. URL : https://apk.agrodoska.net/oblast/zhitomirskaya_6. (дата звернення: 27.01.2023).
2. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 91–95.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2017. 468 с.
4. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 42–45.
5. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 20 с.
6. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
7. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 68–72.
8. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 93–101.
9. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку*. 2015. № 3. С. 12–15.

10. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с.
11. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.
12. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). Економіка та держава. 2011. № 6. С. 11–16.
13. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.
14. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 160–172.
15. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 9–15.
16. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління. 2015. № 1 (35). С. 125–129.
17. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. 2018. № 6. С. 35– 38.
18. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.02.2023).

19. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 303 с.
20. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип.260. С.130–143.
21. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Економічний потенціал сільськогосподарських підприємств: теорія і практика : монографія За ред. професора О.Ю. Єрмакова. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. С. 248–314.
22. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.
23. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
24. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 18–23.
25. Зелінська А. М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С.562– 565.
26. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125.

27. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2019. № 3. С. 24–28.
28. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
29. Купалова Г. І., Четверик В. М. Статистико-економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств : монографія. Ужгород : Бреза А. Е., 2019. 212 с.
30. Кушнерик О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_55. (дата звернення: 12.01.2023).
31. Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2020. Вип. 175, ч. 3. С. 367–373.
32. Мартиненко Н. В. Етапи становлення конкурентоспроможного персоналу в аграрній сфері та його інвестиційне забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 17. С. 34–4.
33. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 226–235.
34. Науменко В. Оцінювання результативності ужитих заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства. Стандартизація, сертифікація, якість. 2020. № 4. С. 66–70.
35. Русінова О. С., Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL:

- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf. (дата звернення: 15.12.2020).
36. Сагайдак М. П. Формування цінової політики підприємства на засадах рефлексивного управління та внутрішнього маркетингу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 23–27.
 37. Салькова І. Ю. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. Вісник Хмельницького національного університету 2020. № 6. С. 199–203.
 38. Статистичний щорічник Чернівецької області 2021 / за ред. Пашинської Г. А. Чеонівці : Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2019. 475 с.
 39. Урсакий Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка, 2013. Вип. 11. Ч. 1. С. 58 – 60.
 40. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. 456 с
 41. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130–133.
 42. Vdovichena, O., Krymska, A., Koroliuk, Y., Alla, S. and Vdovichen, A. (2024). Digital Technologies and Cybersecurity in the Strategy of Post-War Economic Recovery. Econ. Aff., 69(03): 1557-1568.
 43. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V. (2018). Managing the Advertising Activities in the System of Integrated Brand Promotion of an Enterprise. European Research Studies Journal. Volume XXI, Special Issue 2, pp. 124-136. URL: https://www.researchgate.net/publication/331787715_Managing_the_Advert

ising_Activities

_in_the_System_of_Integrated_Brand_Promotion_of_an_Enterprise