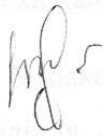


16
06.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ



ДІХТЯРЕНКО Адріана Олегівна
(студент групи МО-65)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

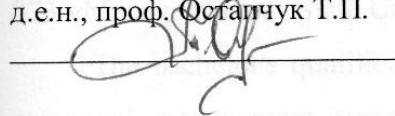
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту

протокол № 5

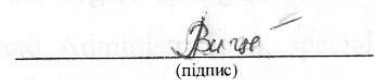
від 03.06.2024

зав. кафедри менеджменту, підприємництва
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



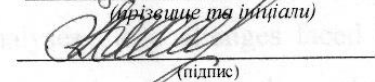
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Ісаченко О. П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Економічна сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства	13
1.3. Система показників оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФГ«ХАВЕСТ».....	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ФГ «ХАВЕСТ».....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ФГ «ХАВЕСТ».....	41
2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства ФГ «ХАВЕСТ».....	49
2.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	62
Висновки до розділу 2	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарської діяльності, особливо в аграрному секторі, важливою складовою успішного функціонування є система управління персоналом. Організації в особливостях своєї структури та великої залежності від людських ресурсів, стикаються з низкою викликів та завдань у сфері управління персоналом.

В цьому контексті важливо розглядати систему управління персоналом як стратегічний інструмент, спрямований на досягнення цілей організації та підтримку ефективного функціонування кожного працівника. Основні напрями удосконалення системи управління персоналом в сільському господарстві включають в себе впровадження новітніх технологій, навчання та розвиток персоналу, а також оптимізацію бізнес-процесів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Такі вчені, такі як І. Ансофф, К. Боумен, О. І. Наумов, В.С. Пономаренко, Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та інші, досліджували теоретичні аспекти управління розвитком персоналу. Однак, з урахуванням багатогранності цієї проблеми, існують питання, які не були повністю освітлені та потребують подальшого дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напрямку підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз системи управління персоналом в організаціях з метою виявлення її сучасних викликів та потреб у вдосконаленні.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічну сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві;
- визначити концепції управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати систему показників оцінки ефективності управління

персоналом на підприємстві;

- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ФГ «ХАВЕСТ»;
- оцінити систему управління персоналу на підприємстві;
- визначити напрями вдосконалення системи управління персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом дослідження** є теоретичні концепції щодо підвищення ефективності управління персоналом в організації.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження були використані такі методи дослідження: спостереження за роботою системи управління персоналом, аналізуючи, як вона функціонує на практиці, які проблеми виникають і які фактори впливають на її ефективність; аналіз документів, цей метод включає вивчення документів, таких як політики та процедури управління персоналом, звіти про продуктивність, огляди професійного розвитку тощо для отримання інформації про систему управління персоналом і її результативність; економічний метод для системи управління персоналом включає в себе використання економічних інструментів та підходів для оцінки ефективності та оптимізації управління людськими ресурсами в організації.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців а також звітність ФГ «ХАВЕСТ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у отриманні результатів які можуть мати практичне застосування для удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 79 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 10 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом досить складний процес зі своїми особливостями та закономірностями, в основі яких лежить комплексне вирішення кадрових проблем та вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Загалом «управління персоналом» розуміється як цілеспрямована діяльність управлінського персоналу організації з розробки концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Виноградський М.Д. розглядає управління персоналом в широкому контексті як соціально-економічну систему в організації. Він виділяє такі основні комплексні завдання та функції управління персоналом: планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [9].

Аналізуючи наукову літературу, можна знайти різноманітні визначення поняття «управління персоналом» науковцями. Наведено декілька пояснень цього терміну у (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом» вітчизняними та
зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
1	2
М. Армстронг [45]	Управління персоналом – це стратегічний та комплексний підхід до керування людськими ресурсами з метою досягнення високої продуктивності та задоволення співробітників.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Виноградський М.Д. [9]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О. М. Шубалий [45]	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
Линенко А.В. [45]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Ситник Н.І. [61]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Пелих А.С. [53]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Г.Г. Саймон [45]	Управління персоналом – це процес, який спрямований на забезпечення того, щоб весь персонал організації працював з ефективністю та задоволеністю.
О.В. Крушельницька [36]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Хміль Ф.І [67]	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Вивчення досвіду теоретиків дозволяє визначити основну ціль системи управління персоналом, яка полягає в забезпеченні професійного та соціального розвитку працівників організації для досягнення їх ефективності.

Задачі системи управління персоналом включають в себе:

- забезпечення компанії висококваліфікованими працівниками;
- розвиток потенціалу колективу;
- створення комфортних умов праці;
- сприяння кар'єрному зростанню співробітників.

Розглянемо упорядкування людських ресурсів згідно з категоріями. Надамо визначення таким поняттям, як персонал організації, людські ресурси та трудовий потенціал працівника (див. рис. 1.1).

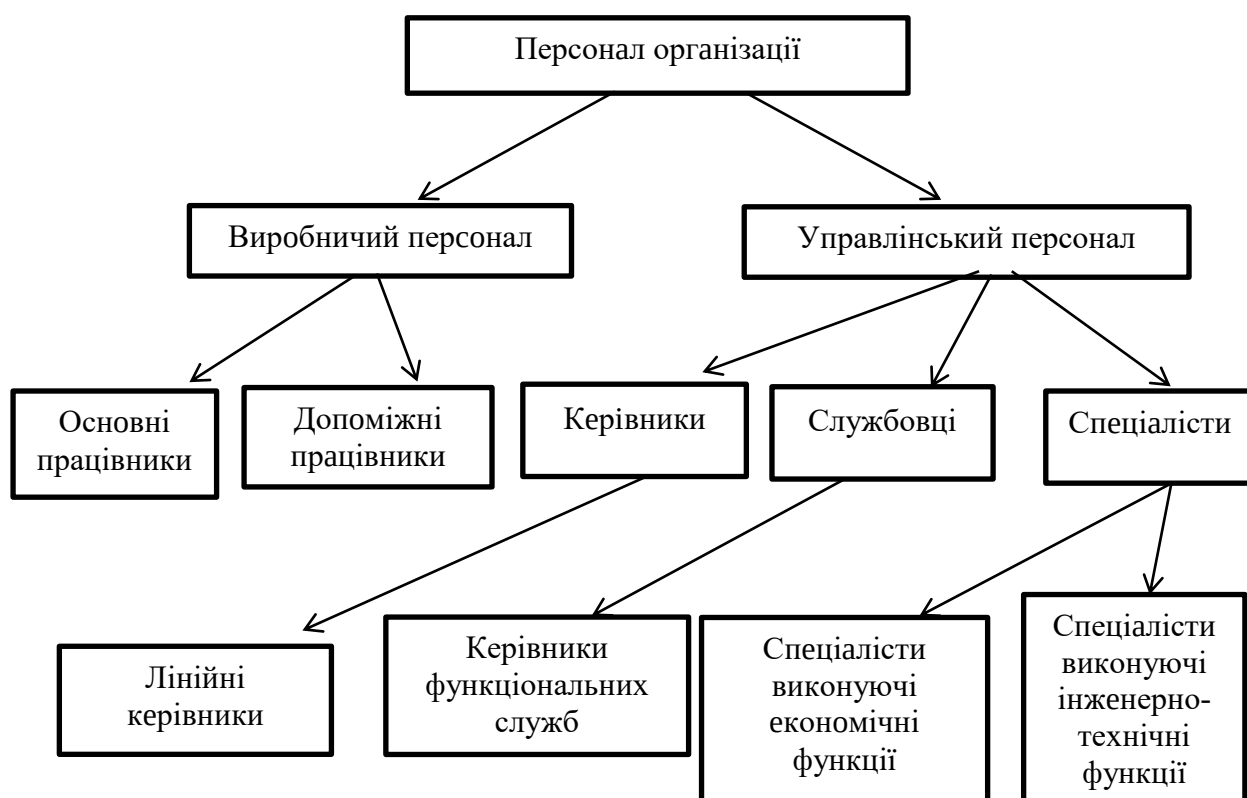


Рис. 1.1. Структура персоналу організації за категоріями

Джерело: Сформовано на основі [42,с.30]

Персонал організації включає всіх найманих працівників, а також власників і співвласників, які працюють у цій організації [42].

Людські ресурси (HR) – це функціональна область управління, яка взаємодіє з працівниками в організації.

Основна мета відділу людських ресурсів – забезпечити ефективне управління персоналом, розвиток і збереження талантів, а також створення сприятливого робочого середовища.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність можливостей, навичок, знань, якостей та особистісних характеристик, які він може використовувати для досягнення успіху в своїй професійній діяльності. Цей термін відображає здатність працівника до виконання робочих обов'язків, його готовність до навчання і розвитку, а також його спроможність адаптуватися до змін в робочому середовищі.

Трудовий потенціал об'єднує різні аспекти, включаючи професійні навички, освіту, досвід роботи, креативність, комунікативність, мотивацію та інші якості, які визначають успішність працівника на робочому місці. Врахування трудового потенціалу допомагає роботодавцям ефективно вибирати та розвивати персонал, забезпечуючи оптимальну взаємодію працівників із завданнями організації.

Кількість людських ресурсів в організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих і управлінських процесів, а також від рівня їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Залежно від рівня управління, керівники можуть бути лінійними або функціональними.

Лінійні керівники призначені для керівництва організацією в цілому або її окремими підрозділами, тоді як функціональні керівники відповідають за специфічні відділи, служби або бюро і т.д.

Лінійний керівник безпосередньо керує людьми та виробничою діяльністю, виступаючи як зв'язуюча ланка між стратегічними рішеннями верхнього рівня управління та конкретними виконавцями. Важливо правильно вибирати лінійних керівників, які повинні мати відповідну професійну підготовку та досвід діяльності.

Фахівці виконують різні функції в економіці, інженерії, юриспруденції та інших галузях. Вони мають вищу або середню спеціальну освіту.

Службовці займаються підготовкою та оформленням документів, обліком, контролем та господарським обслуговуванням. Службовці повинні мати середню професійну освіту або середню повну освіту, а також пройти підготовку за спеціальною програмою, яка може тривати від одного місяця до кількох місяців.

Працівники підрозділяються:

- за професіями;
- спеціальностями;
- кваліфікації.

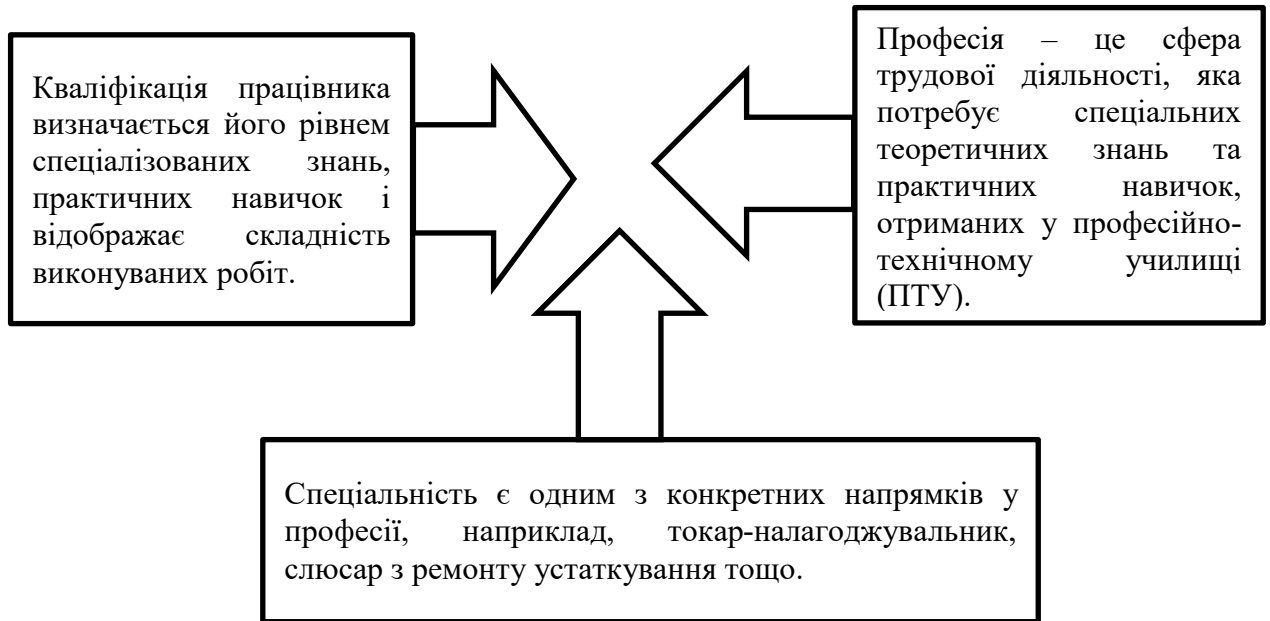


Рис.1.2. Розподіл працівників

Джерело: Сформовано на основі [28, с.22]

З наданого зображення можна визначити, що кожен працівник має свою власну професію, що вказує на конкретний вид діяльності, яким він займається на поточний момент. Крім того, вони володіють певним рівнем кваліфікації, який відображає їхні спеціальні знання, набуті під час навчання в професійному закладі. Також можна визначити їхню спеціальність, яка вказує на конкретний напрямок чи конкретизацію їхньої професійної діяльності.

Не менш важливо класифікувати працівників відповідно до статусу їхньої зайнятості, а саме враховувати різні форми зайнятості. Серед цих форм можна виділити такі категорії, як повна та неповна зайнятість, видима та невидима зайнятість, добровільна та вимушена зайнятість. Також можна розрізняти первинну і вторинну зайнятість, стандартну і нестандартну, постійну та тимчасову роботу. Зазначається також легальність, нелегальність або

нерегламентованість зайнятості, що допомагає отримати більш повне уявлення про різноманітні аспекти трудової діяльності працівників.

Тривалість найму працівників можна розділити на кілька категорій:

- постійні працівники – ті, що працюють на організацію на постійній основі;
- тимчасові працівники – ті, що наймаються на певний період часу або для виконання конкретного проекту;
- сезонні працівники – ті, що працюють лише під час пікових сезонів або на тимчасових роботах, пов'язаних з певними порами року.

Щодо кваліфікації роботи, вона може бути:

- основною – коли ця робота фіксується як головна трудова діяльність працівника;
- додатковою – коли працівник виконує додаткові обов'язки або має більше однієї посади;
- неповною зайнятістю – коли працівник працює на підробіток або на неповний робочий день.

Щоб отримати більш повну класифікацію людських ресурсів, потрібно враховувати такі аспекти:

- професійна структура – розподіл працівників за професіями або спеціалізаціями;
- кваліфікаційна структура – рівень кваліфікації працівників у різних областях;
- статеві-вікова структура – вік і стать працівників в організації;
- структура за стажем роботи – тривалість роботи працівників у даній організації;
- структура за рівнем освіти – освітній рівень працівників і їхнє спеціалізоване навчання.

Усі ці аспекти в сукупності визначають трудовий потенціал організації і важливі для управління людськими ресурсами.

Принципи управління персоналом є основними принципами, на яких

ґрунтується ефективне управління в організації.

Ключові принципи в управлінні персоналом включають:

- системність: врахування всіх компонентів та взаємозв'язків в системі управління персоналом;
- демократизація: забезпечення участі співробітників у процесах прийняття рішень та визнання їхнього голосу;
- індивідуалізація: врахування унікальних особливостей та потреб кожного працівника;
- інформатизація: використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів та обміну інформацією;
- досягнення цілей організації: орієнтація на досягнення стратегічних та оперативних цілей компанії;
- підбір працівників з урахуванням психологічної сумісності: відбір та розміщення персоналу з урахуванням їхніх особистих та професійних характеристик;
- врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації: уважне врахування думок та бажань працівників у процесах навчання та професійного розвитку.

Ці принципи становлять основу ефективного та гармонійного управління персоналом у будь-якій організації.

Управління людськими ресурсами є ключовою функцією будь-якої організації, оскільки персонал є найбільш складним об'єктом управління. Відмінність полягає в тому, що працівники є живими суб'єктами, які мають можливість самостійно приймати рішення, діяти та критично оцінювати вимоги, що ставляться до них.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можна визначити, що планування, формування, перерозподіл та ефективне використання людських ресурсів становлять основну суть управління персоналом. Це в свою чергу ґрунтується на систематичній діяльності керівного персоналу організації, спрямованій на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими

ресурсами.

Одним із основних завдань управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кількістю та якістю працівників на сьогодні і у майбутньому. Крім того, важливо створити рівні умови для ефективної праці та розумно розподілити навантаження між співробітниками, забезпечити стабільну та рівномірну зайнятість протягом робочого часу, враховуючи розумні потреби персоналу та відповідаючи їх психофізіологічним характеристикам для ефективного виконання робочих обов'язків.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Система управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Вона охоплює широкий спектр процесів та практик, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації.

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації [17, с.72].

Управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління персоналом.

Концепції управління персоналом – це теоретичні та методологічні підходи, які визначають принципи та стратегії управління людськими ресурсами в організації.

До основних концепцій управління персоналом, які вітчизняні науковці відносять, можна віднести наступні:

- 1) концепція управління трудовими ресурсами (заснована на технічній

підготовці працівників та вирішенні завдань, єдність керівництва, збалансованість влади та відповідальності, дисциплінованість, чітка ієрархія, узгодження індивідуальних інтересів з загальною справою, теоретична база – науковий підхід Фредеріка Тейлора);

2) концепція управління персоналом (зосереджена на наймі, оцінці, розвитку та кар'єрному зростанні працівників, вивченні їхніх потреб та створенні програм для задоволення цих потреб, теоретична основа – теорія бюрократичної організації Макса Вебера);

3) концепція управління людськими ресурсами (заснована на теорії «людських відносин» Елтона Мейо та післябюрократичній теорії організації, що підкреслює важливість взаємовідносин та підтримки працівників);

4) концепція управління людиною (звертає увагу на організаційну культуру, вплив культурного аспекту на управління персоналом, теоретична основа – філософія японського менеджменту, де людина в системі управління виступає як головний суб'єкт організації).

Розглянемо одну з найбільш поширених у європейських країнах сучасних концепцій управління людськими ресурсами, яку протиставляють класичному підходу до управління персоналом [50, с.128].

Термін «менеджмент людських ресурсів» з'явився у 60-ті роки XX століття в статті американського соціолога Р. Майлза. У своїй роботі він порівнював дві моделі, що виникли під час вивчення фактору праці: «людські відносини», де акцент був зроблений на створенні оптимальних умов праці для робітників, та «людські ресурси», де працівники розглядалися як джерело невикористаних можливостей і резервів, що може допомогти у більш раціональному плануванні та прийнятті рішень в структурі підприємства [50].

Сучасна теорія менеджменту серед найпоширеніших трактувань «менеджмент людських ресурсів» виділяє такі поняття:

1) відношення до фактору праці як до джерела доходу;

2) створення простору діяльності для кожного працівника, з метою забезпечення можливості внести свій вклад у загальну справу;

3) інтеграція соціальної політики у загальну політику підприємства [61].

Мета управління людськими ресурсами полягає не лише у набутті та збереженні кваліфікованих працівників, але й у постійному розвитку їхнього професійного рівня, який сприяє ефективному досягненню цілей підприємства. Людський потенціал більше не розглядається як просто витрати, але розглядається як ресурс, що забезпечує прибуток та розвиток компанії.

Сучасне підприємство незалежно від форми власності надає велике значення системі управління персоналом, оскільки вона є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Це вимагає постійного підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Умови ринкової конкуренції ставлять високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу, що робить управління персоналом ключовим аспектом в перебудові системи управління підприємством.

Служба з управління персоналом відповідає за реалізацію кадрової політики та координацію управління трудовими ресурсами підприємства.

Однак для підвищення ефективності потрібно розширювати її функції, зокрема, створюючи нові системи стимулювання праці, управління ринком трудових ресурсів та формування кадрового резерву для управлінського персоналу.

Система управління персоналом є дуже складною і постійно вдосконалюється за рахунок нових методів роботи з кадрами та використанням передових наукових досягнень та найкращого виробничого досвіду, як у вітчизняному, так і у закордонному контексті.

Дана система включає підсистему лінійного керівництва, а також функціональні підсистеми, спрямовані на виконання конкретних функцій. Кожна підсистема має свої ролі, які повинні сприяти досягненню загальної мети підприємства.

Підсистема лінійного керівництва відповідає за управління організацією в цілому, а також окремими функціональними і виробничими підрозділами.

Функції цієї підсистеми включають керівників, їхніх заступників, керівників підрозділів, майстрів і бригадирів.

Наразі проводиться активний пошук оптимальних шляхів формування системи управління персоналом, яка б відповідала високим вимогам ефективності, постійного оновлення і гнучкості.

Персонал є ключовим активом організації чи підприємства. Підприємство активно управляє, розвиває та максимізує професіоналізм та загальний потенціал свого персоналу на всіх рівнях, враховуючи індивідуальні потреби кожного співробітника. Це робиться з метою підтримки стратегії, планування та ефективного функціонування усіх процесів організації.

Для успішного ведення бізнесу необхідно проводити моніторинг персоналу та розробку і реалізацію нововведень з врахуванням об'єктивних критеріїв щодо найму, розвитку кар'єри, просування по службі, винагороди, заохочення і присвоєння управлінських функцій [60].

На виробничих підприємствах ця діяльність включає наступні кроки:

- постійний аналіз поточних і майбутніх потреб у людських ресурсах з огляду на очікування і потреби різних сторін та стратегію підприємства;
- розробка і впровадження політики управління персоналом на основі стратегії та планування, враховуючи необхідні компетенції майбутнього, а також соціальні аспекти, такі як гнучкий графік роботи, відпустки для батьків, академічні відпустки та інші;
- забезпечення того, що управління людськими ресурсами включає всі можливості: підбір, розвиток, розподіл, які забезпечують досягнення місії та баланс між завданнями та обов'язками;
- розробка та впровадження чіткої політики, що містить об'єктивні критерії для просування, винагороди, заохочення та присвоєння управлінських функцій;
- підтримка культури результативності через впровадження прозорих систем винагороди та визнання, базованих на досягненнях команди та кожної окремо;
- використання компетенційних профілів та інструкцій для найму та

розвитку персоналу;

- особлива увага до ключових кадрів, необхідних для розвитку та успішного функціонування підприємства;

- управління рекрутингом та кар'єрним розвитком з урахуванням рівності можливостей та інших аспектів.

Важливою складовою роботи по формуванню персоналу підприємства є оцінка того, як підприємство визначає, розробляє і підтримує професіоналізм працівників [60].

Коли підприємство розширює можливості для працівників у постійному розвитку професіоналізму, взятті на себе більшої відповідальності та ініціативи, працівники відчують бажання внести свій внесок у розвиток робочого місця.

Це досягається, коли персонал співставляє свої особисті цілі зі стратегічними цілями підприємства та бере участь у створенні політики, що стосується навчання, мотивації та винагородження працівників.

Найбільш поширеними проблемами в управлінні персоналом є: здійснення вибору та формування кадрів з актуальним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників, оцінювання ефективності системи управління персоналом, підтримка позитивного робочого середовища у колективі і т. д.

Управління людськими ресурсами є складним і важливим процесом, що охоплює всіх працівників. Його успішність полягає в тому, як грамотно керівництво відповідає на виклики, стратегії та потреби розвитку підприємства для кожного працівника.

В системі управління персоналом існують важливі елементи, які відіграють ключову роль у забезпеченні зв'язку цієї системи з іншими аспектами управління.

Складові системи управління персоналом подані на (рис. 1.3.).

Система управління персоналом включає в себе «цілі, завдання, підсистеми, організаційну структуру управління персоналом і взаємодію суб'єктів управління персоналом, а також участь працівників у процесах управління в організації».

Участь співробітників у процесі управління може бути на різних рівнях, від участі в розробці рішень до їхньої реалізації. Однак необхідно створювати

механізми, які забезпечують взаємозв'язок між цілями організації та управління персоналом. Ці механізми можуть бути представлені через підсистему мотивації працівників та інші підсистеми в системі управління персоналом.

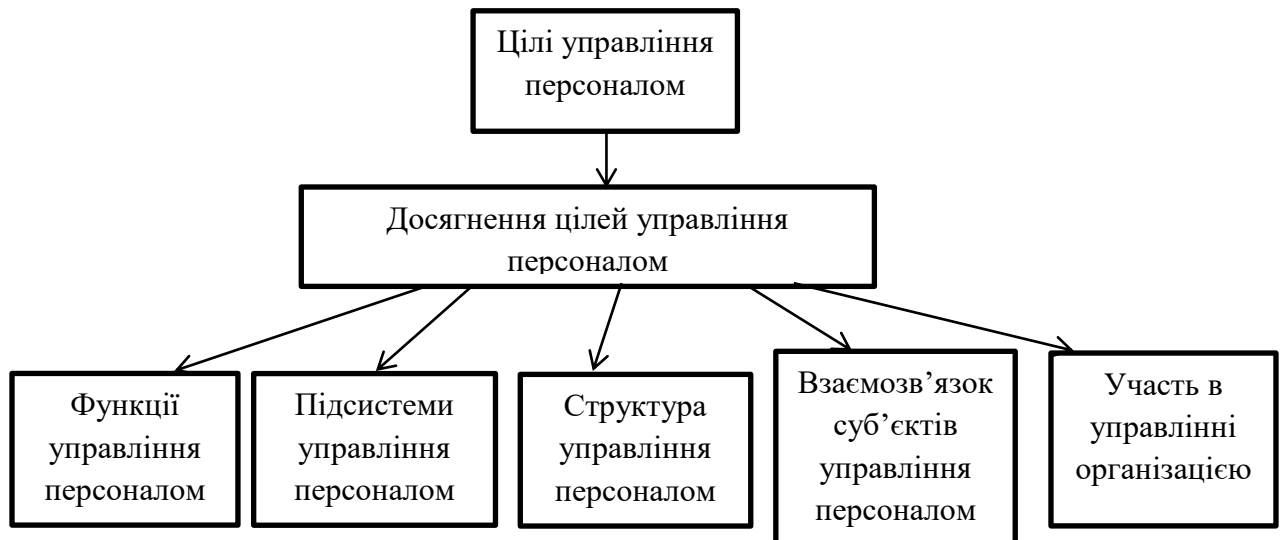


Рис.1.3. Елементи системи управління персоналом

Джерело: Сформовано на основі [60, с.27]

Функції управління персоналом включають широкий комплекс завдань, спрямованих на досягнення загальних цілей організації і підтримку співробітників. Основна мета управління персоналом полягає у забезпеченні прибутку для організації, а отже, працівник повинен сприяти досягненню цієї мети. Це призводить до широкого спектру функцій, пов'язаних із управлінням персоналом.

В управлінні персоналом існує різноманітність функцій, які виконуються різними суб'єктами. Однак топ-менеджмент, який включає керівників організації, зазвичай приймає участь у всіх аспектах управління персоналом. Структура управління персоналом включає керівників організації, які безпосередньо впливають на співробітників для досягнення цілей управління персоналом.

Поміж цими керівниками в структурі управління персоналом також існують спеціалізовані підрозділи, які відповідають за конкретні функції управління персоналом і надають підтримку керівникам. Ці спеціалізовані структури

об'єднуються для обслуговування персоналу та забезпечення підтримки в галузі кадрової роботи.

Управління персоналом орієнтоване на досягнення спільних цілей, які зазвичай спрямовані на досягнення мети прибутку та інших цілей організації. Таким чином, система управління персоналом є взаємопов'язаною структурою, яка дозволяє ефективно використовувати ресурси працівників для досягнення мети прибутку та інших стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом охоплює процеси формування цілей, організаційної структури, функцій та взаємодії менеджерів і фахівців, як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямку, які стосуються обґрунтування, розробки, ухвалення та виконання управлінських рішень.

Ефективна система управління не може працювати належним чином без ефективних методів управління, які мають за мету стимулювати працівників до продуктивної та ефективної праці для досягнення конкретних цілей. Однак багато керівників не віддають достатньої уваги важливості та надійності рішень, що стосуються підбору і розміщення персоналу, оскільки вони нерідко пріоритизують свої власні особисті інтереси.

Основні виклики у системі управління персоналом, які пов'язані з низькою мотивацією персоналу, включають:

- збільшення оборотності персоналу;
- недостатня відповідність між результатами роботи та системою стимулів;
- обмежені можливості кар'єрного зростання, що впливає на робочий настрій співробітників.

Важливо зазначити, що розвиток підприємства і системи управління персоналом відбувається циклічно, включаючи планування розвитку, зміни в системі управління персоналом, оцінку стану системи, координацію, організацію та контроль діяльності на різних етапах.

Управління персоналом є ключовим чинником успіху компанії, оскільки мотивовані та зацікавлені працівники сприяють ефективному використанню ресурсів і втіленню стратегічних планів організації.

Управління персоналом включає завдання, що постають на всіх рівнях та в усіх сферах управління бізнесом. При вирішенні цих завдань важливо зосередитися на працюючій людині, незалежно від її посади на підприємстві та поставлених перед нею завдань.

Сучасне управління персоналом не обмежується лише адміністративними методами; воно полягає у втіленні управлінських рішень, що ґрунтуються на взаємному взаєморозумінні між інтересами працівника та підприємства.

Отже, управління персоналом – це системна діяльність управління, спрямована на ухвалення раціональних управлінських рішень для ефективного використання персоналу як головного джерела підвищення продуктивності підприємства та досягнення загальних і індивідуальних цілей.

1.3. Система показників оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

На сьогоднішній день, успішність підприємств більше не обмежується лише ефективним фінансовим управлінням та інвестиціями у матеріальні активи. Важливим стає вміння компанії мобілізувати та використовувати свої нематеріальні ресурси в конкурентній боротьбі. В результаті аналізу соціально-економічних систем стає очевидним, що підприємствам потрібна нова система оцінки ефективності всіх їхніх підсистем. Ця система повинна бути збалансованою та адекватно відображати шлях до досягнення стратегічних цілей, точно діагностувати зміни в їхній діяльності.

Ключовим фактором успіху стає довгостроковий розвиток підприємства, який залежить від досягнення показників ефективності управління стратегічними процесами, капіталу, кваліфікації персоналу, залучення клієнтів, корпоративної культури та інвестицій у технології. Все це утворює збалансовану систему показників для оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємства.

Оцінка функціонування системи управління персоналом сьогодні вимагає

систематичного підходу, враховуючи витрати та користь програми управління.

Щоб організувати аналітичну роботу ефективно, потрібно визначити, коли та як часто проводити оцінку, і хто має бути відповідальним за цей процес.

Ефективність комплексної системи управління персоналом підприємства можна вважати ключовим аспектом його загальної діяльності. Проте, наразі не існує єдиного підходу до її оцінки. Оцінка такої ефективності ускладнена тим, що діяльність працівників має важливе значення як для виробничого процесу, так і для його кінцевих результатів, а також для соціального розвитку підприємства.

Отже, методика оцінки базується на визначенні критеріїв ефективності для організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Ці критерії відповідають цілям кожної з цих підсистем.

Для оцінки ефективності управління персоналом підприємства використовуються три основні критерії: економічна, соціальна і організаційна ефективність.

Економічна ефективність відображає результативність використання трудового потенціалу і досягнення цілей підприємства. Цілісність та організаційну оформленість підприємства визначають організаційну ефективність.

Соціальна ефективність визначається задоволенням потреб і інтересів працівників. Цей аспект оцінюється через соціально-психологічний клімат в колективі та ефективність роботи з кожним працівником.

Організаційна ефективність відображає цілісність та організаційну оформленість підприємства.

На підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації, а також на малих підприємствах, соціальний менеджмент може бути не настільки розвинутим, що ускладнює впровадження прогресивних методик управління персоналом.

Продуктивність праці – це показник ефективності працівників, організацій або економічних систем загалом. Вона вимірюється відношенням чистого доходу до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Цей показник

дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів для досягнення конкретних цілей.

Продуктивність праці розраховують за такою формулою:

$$П_{п} = ЧД / Ч_{сер} , \quad (1.1)$$

де $П_{п}$ – продуктивність праці; $ЧД$ – чистий дохід; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Для підвищення продуктивності праці можна використовувати різні стратегії і методи, такі як автоматизація процесів, підвищення кваліфікації працівників, впровадження новітніх технологій та оптимізація робочих процесів. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та збільшувати виробничі показники підприємства або організації.

Рентабельність персоналу – це показник, який вимірює ефективність витрат на оплату праці (зарплати, винагороди, соціальні виплати тощо) в контексті виробництва чи надання послуг. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, пов'язані з оплатою праці, з метою отримання прибутковості або економічного успіху [59].

Для розрахунку рентабельності персоналу використовують формулу:

$$P = ЧП / Ч_{сер} \times 100\% , \quad (1.2)$$

де P – рентабельність персоналу; $ЧП$ – чистий прибуток; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Збільшення рентабельності персоналу можна досягти за допомогою різних стратегій, таких як вдосконалення процесів виробництва, підвищення кваліфікації працівників, оптимізація витрат на оплату праці, ефективне управління людськими ресурсами та інші заходи.

Оцінка рентабельності персоналу є важливою для бізнесу, оскільки вона дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо ефективного використання людських ресурсів і досягнення фінансових цілей компанії.

Плинність кадрів – це показник, що вимірює кількість працівників, які

залишають компанію протягом певного періоду часу, у порівнянні з загальною кількістю працівників. Вона відображає рівень змінності персоналу в організації і може бути високою або низькою в залежності від багатьох факторів, таких як умови праці, культура компанії, рівень задоволеності працівників тощо [59].

Для розрахунку плинності кадрів використовують формулу:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} , \quad (1.3)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $\text{Ч}_{\text{зв}}$ – чисельність звільнених осіб з неповажних причин; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Висока плинність кадрів може бути ознакою проблем у компанії, таких як недостатнє задоволення працівників, проблеми з керівництвом, нестабільність умов праці або недостатня кваліфікація персоналу. Вона може також призводити до додаткових витрат на найм та навчання нових працівників, а також втрати досвіду та експертизи.

Для зменшення плинності кадрів компанії можуть вживати різні заходи, такі як поліпшення умов праці, розвиток програми мотивації та збереження персоналу, створення сприятливої корпоративної культури, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку працівників, а також удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Фондоозброєність праці – це показник, який вимірює рівень оснащеності працівників необхідними засобами праці, такими як інструменти, обладнання, програмне забезпечення та інші матеріальні ресурси, необхідні для виконання їхніх робочих обов'язків. Цей показник є важливим у контексті оцінки умов праці та можливостей для ефективного виконання завдань працівниками.

Для розрахунку фондоозброєності праці використовують таку формулу:

$$\Phi_{\text{оп}} = \frac{\text{ВФ}_{\text{сер}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} , \quad (1.4)$$

де $\Phi_{\text{оп}}$ – фондоозброєність праці; $\text{ВФ}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Фондоозброєність праці є важливою для забезпечення продуктивності та якості роботи працівників. Недостатня фондоозброєність може призводити до зниження ефективності, збільшення втрат часу та ресурсів, а також впливати на мотивацію працівників. Тому важливо забезпечувати достатній рівень фондоозброєності для всіх працівників у межах їхніх робочих обов'язків.

Рівень порушення трудової дисципліни – це показник, який вказує на кількість і серйозність порушень правил і норм, що регулюють трудові відносини між працівниками та роботодавцями. Ці порушення можуть включати такі ситуації, як невиконання графіку роботи, прогули, порушення охорони праці, несанкціонований відпочинок, несумлінне виконання обов'язків, використання службового часу для особистих справ і т.д.

Для розрахунку рівня порушення трудової дисципліни використовують формулу:

$$P_{\text{тд}} = K_{\text{п}} / Ч_{\text{сер}}, \quad (1.5)$$

де $P_{\text{тд}}$ – рівень порушення трудової дисципліни; $K_{\text{п}}$ – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни; $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Вимірювання рівня порушення трудової дисципліни може здійснюватися через реєстрацію випадків порушень, проведення аналізу конфліктних ситуацій, оцінку ступеня впливу порушень на робочий процес та результативність працівників.

Низький рівень порушень трудової дисципліни свідчить про ефективну систему управління персоналом, високий рівень мотивації працівників та сприятливу організаційну культуру. На високий рівень порушень можуть впливати такі фактори, як недостатність контролю з боку керівництва, нечіткість та несправедливість правил, недостатня мотивація працівників, конфліктні ситуації на робочому місці тощо.

Для зниження рівня порушень трудової дисципліни необхідно вживати заходи з покращення організаційної культури, підвищення мотивації працівників,

удосконалення системи контролю та навчання правилам та нормам поведінки на робочому місці.

Головний критерій ефективності управління персоналом – це його внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка повинна базуватись на результатах роботи колективу та враховувати якість використання потенціалу персоналу для досягнення цих цілей.

На деяких українських підприємствах справді можна помітити ігнорування або обмежене використання систем управління персоналом.

Замість цього, можуть використовувати обмежені показники, такі як плинність персоналу або витрати на навчання. Це може бути спричинене відчуттям віддаленості фахівців з управління персоналом від основних функцій підприємства, що може призвести до ізоляції цієї служби від загальних стратегічних цілей компанії.

Деякі підприємства можуть не розуміти повного потенціалу, який може надати сучасна система управління персоналом. Це може бути пов'язане з відсутністю освідчених фахівців з управління персоналом або з недостатнім навчанням керівництва щодо цього питання.

Деякі підприємства можуть уникати використання систем управління персоналом через обмеженість бюджету. Вони можуть вважати, що інвестування в такі системи не є пріоритетом у порівнянні з іншими потребами компанії.

В економічній літературі представлені наступні критерії ефективності керівництва (рис.1.4).

Методи оцінки управлінських зусиль, зазначені на (рис.1.4), можна використовувати для оцінки ефективності кожної виробничої групи. На практиці, такі методи можна розділити на три основні категорії: кількісні, якісні і комбіновані.

До кількісних методів оцінки відносяться бальні методи, методи коефіцієнтів, методи ранжування, методи парного порівняння, системи графічних профілів і «експериментальні» методи.

До якісних методів належать системи усних і письмових характеристик,

методи бенчмаркінгу, матричні та біографічні методи, методи групової дискусії. Приклади комбінованих методів включають методи оцінки заохочення, методи групування працівників і методи тестування.

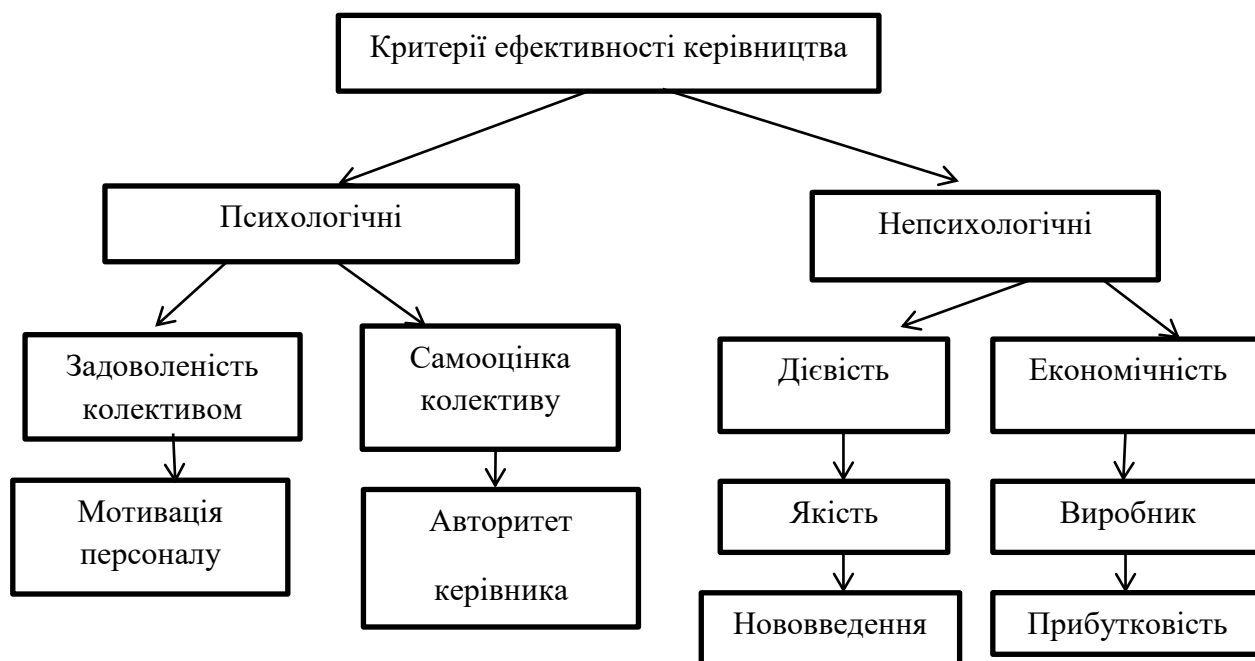


Рис.1.4 Критерії ефективності керівництва

Джерело: Сформовано на основі [37]

Кількісні методи оцінки управлінської праці, зокрема бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний, користуються широким поширенням через свою об'єктивність, незалежність від особистих оцінок експертів, можливість формалізації та порівняння результатів за допомогою математичних методів.

Оцінка ефективності на трьох рівнях – окремих працівників, органів управління і систем управління – представляє методологічно доцільний підхід для аналізу різних аспектів управління персоналом.

В деяких європейських країнах популярні центри оцінки управлінського персоналу, які використовують комплексні тести та експертні оцінки для виявлення потенціалу та підвищення кваліфікації працівників управління.

Незважаючи на це, ці центри також мають недоліки, зокрема, високі витрати і можливість помилок в оцінках. Деякі американські компанії використовують додаткові методи, наприклад, «мовний консультант», для

допомоги працівникам у визначенні їхніх слабких сторін.

Рівень задоволеності працівників виконуваною роботою є важливим показником для оцінки стану організації та її ефективності в управлінні персоналом. Цей показник вказує на те, наскільки працівники задоволені своєю роботою, чи вони відчують задоволення від виконання своїх обов'язків, наявність інтересу та мотивації до праці.

Високий рівень задоволеності працівників виконуваною роботою може мати позитивний вплив на багато аспектів діяльності організації, такі як збереження персоналу, підвищення продуктивності, покращення якості роботи та зниження втрат часу і ресурсів.

Для підвищення рівня задоволеності працівників можна вживати різні заходи, такі як організація тренінгів та семінарів для розвитку навичок, впровадження програм мотивації та стимулювання, підвищення уваги до робочого середовища та умов праці, покращення системи управління персоналом та інші.

Рівень мотивації працівників – це показник, що визначає ступінь бажання та енергії, яку працівники вкладають у виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. Високий рівень мотивації зазвичай супроводжується підвищеною ефективністю, продуктивністю та задоволеністю працівників.

Ефективне управління мотивацією працівників включає в себе індивідуальний підхід до кожного працівника, з урахуванням його особистих потреб та мотиваційних факторів. Також важливо постійно відслідковувати рівень мотивації та вживати заходи для його підтримки та підвищення відповідно до змін у внутрішній та зовнішній середовищі організації.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Щоб система управління персоналом працювала ефективно, необхідно мати вчасно та у достатній кількості необхідні ресурси. Ці ресурси включають

нормативно-правову та інформаційну бази, науково-методичне забезпечення, кадрові ресурси, матеріально-технічне обладнання та фінансові ресурси.

Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом охоплює широкий спектр документів, що регулюють організаційні, методичні, розпорядницькі, технічні, нормативно-технічні, техніко-економічні та економічні аспекти. Ці документи встановлюють стандарти, правила, вимоги, методи й інші параметри, необхідні для ефективного управління персоналом і підтримки організаційного процесу.

Це включає:

- нормативно-довідкові матеріали, які містять норми для організації праці та планування, такі як технологічні карти, норми оподаткування тощо;
- документи організаційного характеру, що регламентують функції підрозділів та працівників у системі управління персоналом;
- колективний договір, який укладається між трудовим колективом та адміністрацією для регулювання їхніх взаємин;
- організаційно-методичні документи, які визначають процеси управління персоналом, такі як формування кадрового резерву, адаптація працівників тощо.
- правове забезпечення, яке включає в себе дотримання трудового законодавства, розробку локальних нормативних актів та забезпечення захисту прав працівників;
- локальні нормативні акти, такі як накази керівника щодо кадрових питань та інші акти, що регулюють внутрішні процеси в організації.

Це документальне забезпечення допомагає забезпечити ефективність управління персоналом і дотримання правових норм у роботі з персоналом.

Управління персоналом відрізняється від інших видів менеджменту тим, що воно потребує чіткої регламентації прав та обов'язків всіх сторін у трудових відносинах, таких як працевлаштування, переведення та звільнення з роботи.

Це досягається через прийняття відповідних законодавчих актів державними органами та розроблення нормативно-правових та науково-методичних документів, таких як правила, положення, норми, інструкції,

рекомендації та характеристики.

Кожен громадянин України має невід'ємне право на працю, що гарантоване основним законом країни. Конституція України заявляє про вільну працю (стаття 43).

Кожна людина має право самостійно визначати свої здібності, обирати сферу трудової діяльності та професію за власним бажанням, а також отримувати за свою працю заробітну плату, яка не може бути меншою за мінімальний розмір, встановлений законодавством. Крім того, кожен має право на працю в безпечних, належних і здорових умовах. Згідно з Конституцією України, кожна особа також має право на вільний розвиток своєї особистості (стаття 23) [27].

Виробничі умови праці – це умови, в яких здійснюється праця людини. Вони включають в себе різноманітні аспекти, такі як фізичні, психологічні, організаційні та соціальні чинники.

Створення сприятливих умов праці повинно бути однією з основних пріоритетних завдань для менеджменту в будь-якій організації, а також невід'ємною складовою державної соціально-економічної політики.

На формування умов праці впливають такі чинники:

- соціально-економічні;
- нормативно-правові;
- економічні;
- соціально-психологічні;
- політичні;
- техніко-організаційні (предмети та засоби праці, технологічні процеси, організація виробництва);
- природні (географічні, біологічні, геологічні).

Елементи сприятливих умов праці поділяються на такі групи:

- санітарно-гігієнічні;
- психофізіологічні;
- естетичні;
- соціально-психологічні;

– технічні [21].

У Кодексі законів про працю України норми щодо умов праці та їх охорони визначаються через главу «Охорона праці». Крім того, вимоги щодо умов праці включені в різні статті інших глав цього Кодексу, таких як «Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» та інші [65].

Цей підхід дозволяє більш повно і комплексно враховувати вимоги до умов праці, охорони праці та прав працівників на всіх етапах трудових відносин. Він також забезпечує взаємодію різних структур та інститутів, які відповідають за забезпечення дотримання цих вимог, таких як професійні спілки та органи державного нагляду.

Це важливий механізм для забезпечення безпеки та соціального захисту працівників, а також підвищення якості праці та підтримки стабільних трудових відносин в країні.

Кодекс законів про працю (КЗпП) України встановлює основні принципи та гарантії здійснення громадянами України права використовувати свої здібності для продуктивної та творчої праці.

КЗпП України включає такі розділи:

- загальні положення;
- укладення колективних та трудових договорів;
- забезпечення зайнятості для звільнених працівників;
- регулювання робочого часу та відпочинку;
- нормування праці;
- оплата праці;
- надання гарантій та компенсацій;
- визначення відповідальності працівників за завдану шкоду;
- збереження трудової дисципліни;
- охорона праці;
- особливості праці жінок та молоді;

- пільги для навчаючих працівників;
- вирішення трудових спорів;
- участь працівників у керівництві підприємствами;
- організація трудового колективу;
- система державного соціального страхування;
- нагляд і контроль за виконанням законодавства у сфері праці [46].

Закон України «Про зайнятість населення» встановлює основні принципи та механізми забезпечення зайнятості громадян і їх захисту від безробіття, а також визначає соціальні гарантії, які надає держава для забезпечення права на працю громадян [56].

Закон України «Про колективні договори і угоди» встановлює основні принципи та процедури розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою регулювання трудових відносин і захисту соціально-економічних інтересів працівників і власників [75].

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» встановлює правові та організаційні принципи для розв'язання колективних трудових конфліктів. Цей закон спрямований на сприяння взаємодії між сторонами соціально-трудова відносин у процесі вирішення колективних трудових спорів, що виникають між ними [75].

Закон України «Про оплату праці» встановлює економічні, правові та організаційні принципи оплати праці для працівників, які працюють на підприємствах різних форм власності та з окремими громадянами на підставі трудового договору. Цей закон регулює сфери оплати праці як на державному, так і на договірному рівні з метою забезпечення функцій заробітної плати, яка б стимулювала працівників та сприяла їхній продуктивності [27].

Закон України «Про охорону праці» встановлює основні принципи щодо захисту життя та здоров'я громадян у процесі їхньої праці, які є конституційним правом. Цей закон регулює взаємовідносини між власниками підприємств та працівниками з питань безпеки, гігієни праці та умов праці виробничого середовища. Він також встановлює єдиний порядок організації системи охорони

праці в Україні з участю відповідних державних органів [75].

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує непрацездатним громадянам України право на фінансову підтримку, яка забезпечується через суспільні фонди, шляхом виплати трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб у більш повному обсязі враховувалася корисна для суспільства праця як джерело підвищення рівня життя громадян та забезпечення кожної людини, і встановлює однакові умови та стандарти пенсійного забезпечення для працівників [27].

Внутрішні документи, які створюються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання у керуванні персоналом, включають наступне:

- правила внутрішнього трудового розпорядку: цей документ містить загальні положення, порядок набору та звільнення працівників, обов'язки персоналу та адміністрації, графік роботи, систему заохочень та відповідальність за порушення трудової дисципліни.

- колективний договір: цей документ укладається між керівництвом або уповноваженим органом та представниками трудового колективу. В ньому визначаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин та захисту інтересів працівників.

- положення про структурні підрозділи: ці документи регламентують діяльність конкретних підрозділів організації, включаючи їх завдання, функції, права, відповідальність та взаємозв'язки з іншими структурними ланками.

- посадові інструкції: ці документи містять вимоги до посадових осіб, їх завдання, обов'язки, права, відповідальність, кваліфікаційні вимоги та взаємозв'язки з іншими виконавцями і структурними ланками.

Ці внутрішні документи допомагають управляти персоналом ефективно та забезпечують взаєморозуміння між працівниками та управлінням організації.

Недостатність достовірної та повної інформації може спричинити ухвалення непридатних рішень, що може негативно вплинути на ефективність управління персоналом і функціонування системи в цілому.

Інформаційне забезпечення управління персоналом - це сукупність даних, які використовуються для вирішення різних завдань управління персоналом. Ці завдання включають планування кадрового складу, підбір кваліфікованих працівників, їх адаптацію, визначення посадових обов'язків, розвиток персоналу, організацію безпечних умов праці, нормування робочого часу, стимулювання праці, розвиток соціального партнерства та інше .

Інформаційна система управління персоналом має відповідати ряду вимог для забезпечення ефективності функціонування:

- повнота і точність: інформація повинна бути повною і точною, без пропусків або неточностей;
- своєчасність і оперативність: інформація має надаватися вчасно та оперативно для прийняття рішень;
- корисність: інформація повинна бути корисною для управління персоналом та прийняття стратегічних рішень;
- об'єктивність: інформація має бути об'єктивною та недискримінаційною;
- доступність: інформація повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін;
- стислість: інформація повинна бути представлена у зручній та стислій формі;
- економічність: використання інформації має бути ефективним з точки зору витрат ресурсів;
- однозначність сприйняття: інформація повинна бути зрозумілою та однозначною для сприйняття;
- зручність передавання, оброблення і зберігання: інформація повинна передаватися, оброблятися та зберігатися у зручний і безпечний спосіб.

Інформаційна система управління персоналом складається з методів та засобів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Вона має включати інформацію про працівників, їхні дані, кваліфікацію, умови праці, оплату праці та інші аспекти, що стосуються управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Після вивчення теоретичних аспектів управління персоналом стало зрозуміло, що цей процес має свої власні особливості та закономірності. Він базується на вирішенні різноманітних кадрових завдань та удосконаленні методів роботи.

Впровадження системи управління розвитком персоналу на підприємствах – складне завдання, але воно вирішує ключові проблеми, такі як зниження витрат, контроль над плинністю кадрів та швидше досягнення робочих показників.

Вивчення теоретичних основ системи управління персоналом розкриває значущі аспекти, що сприяють оптимізації праці та досягненню стратегічних цілей. Економічна сутність управління персоналом полягає в раціональному використанні людських ресурсів для максимізації ефективності та доходності підприємства. Принципи управління, такі як індивідуалізація підходу до кожного працівника та стимулювання його мотивації та розвитку, допомагають підвищити його продуктивність та відданість організації.

Система управління персоналом включає в себе ряд етапів, від планування потреб у кадрах до рекрутингу, відбору та навчання персоналу. Ці елементи співпрацюють для забезпечення оптимального складу та компетенцій працівників, необхідних для досягнення стратегічних завдань.

Система показників оцінки ефективності управління персоналом дозволяє об'єктивно оцінити результативність стратегій та програм управління.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом є основою для стабільної та ефективної діяльності, забезпечуючи вирішення конфліктів та доступ до необхідної інформації для управлінських рішень.

У цілому, розуміння та використання вищезгаданих аспектів сприяють покращенню управління персоналом та успіху підприємства в конкурентному

середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФГ «ХАВЕСТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ФГ «ХАВЕСТ»

Фермерське господарство «ХАВЕСТ» створене 21 травня 2013 року в селищі П'ятка, Чуднівський р-н, Житомирська обл., засновником є Підвисоцький А.В.

У цій моделі господарства важливі принципи повного господарського розрахунку, самофінансування і самоврядування. Воно самостійно несе відповідальність за свої зобов'язання і не розраховує на підтримку держави, її органів або засновника. Господарство відповідає за власні зобов'язання, а також за зобов'язання держави, її органів, засновників та інших організацій.

ФГ «ХАВЕСТ» створено з метою задоволення потреб у сільськогосподарській продукції та реалізації на основі отриманого прибутку.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Таблиця 2.1

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Юридичні особи:	4711,00	100,00
2. Фізичні особи:		
Кількість акціонерів - фізичних осіб станом на 31.12.2023 року становить		
Разом	4711,00	100,00

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Господарство може займатися будь-якими видами діяльності, які не заборонені законодавством України. Однак для здійснення діяльності, що вимагає спеціальних дозволів або ліцензій, господарство повинно отримати відповідні дозволи або ліцензії перед початком роботи в цьому напрямку.

Господарство зобов'язане:

- забезпечувати використання земельних ділянок за їх цільовим призначенням; одержуватися вимог законодавства про охорону довкілля;
- сплачувати податки та збори;
- не порушувати прав власників суміжних земельних ділянок та землекористувачів;
- не допускати зниження родючості ґрунтів та зберігати інші корисні властивості землі;
- дотримуватися санітарних, екологічних та інших вимог продукції;
- дотримуватися правил добросусідства та встановлених обмежень використанні земель [55].

У (табл.2.2) подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.2

Організаційно-правова характеристика підприємства ФГ «ХАВЕСТ»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ХАВЕСТ
Скорочена назва	ФГ «ХАВЕСТ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38500582
Дата реєстрації	21.05.2013 р.
Розмір статутного капіталу	1 000 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Юридична адреса	Україна, 13222, Житомирська обл., Чуднівський р-й., с.Пятка., вул..Дорошенка, буд.1Б

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Організаційно-управлінський аналіз є важливою складовою антикризового менеджменту, оскільки він проводиться з метою формалізації існуючої організаційної структури управління підприємства та виявлення можливості для її покращення. Тобто для провадження ефективної господарської діяльності підприємству необхідно насамперед організувати систему управління персоналом

[67].

Організаційна структура управління в ФГ «ХАВЕСТ» лінійно-функціональна і є оптимальною для фермерського господарства, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. На (рис.2.1) подано управлінську структуру підприємства.

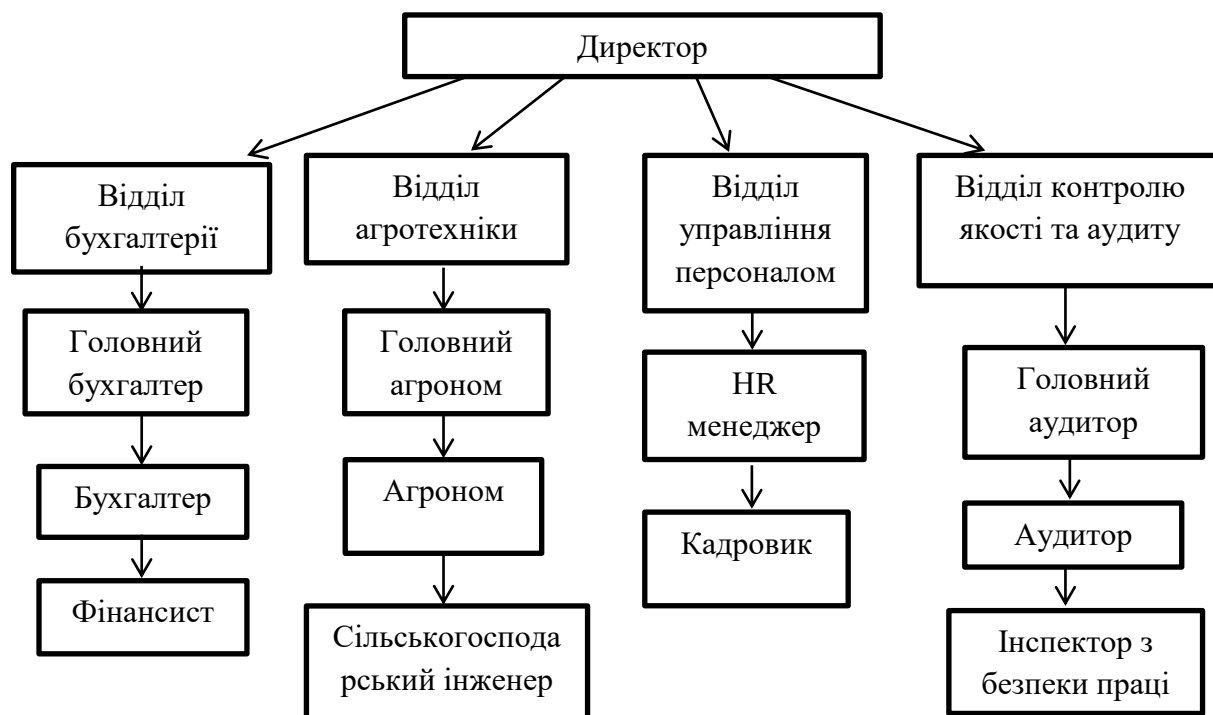


Рис.2.1. Організаційна структура управління ФГ «ХАВЕСТ»

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Ця схема показує структуру управління фермерським господарством з різними функціональними підрозділами та їхніми керівниками. Кожен підрозділ відповідає за конкретні аспекти діяльності господарства, а керівники звітують безпосередньо генеральному директорові або його заступникові.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс між процесами оновлення та збереження кадрів з урахуванням якісного та кількісного складу, а також їхнього розвитку, що відповідає потребам організації. Для досягнення ефективності кадрової політики важливо використовувати стратегічне управління персоналом з урахуванням його етапів, а також

застосовувати конкретні кадрові заходи для кожної стратегії організації. Планування та організація процесу підбору та розстановки кадрів є необхідними та важливими кроками, які забезпечують високу продуктивність роботи персоналу і підвищують ефективність діяльності організації.

У ФГ «ХАВЕСТ» великий акцент приділяється раціональному підбору кадрів та їх правильному розміщенню в організації. Тут дотримуються певних принципів управління персоналом а саме:

- поєднання перевірених, досвідчених працівників із молодими кадрами;
- систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають;
- створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних, науково обґрунтованих критеріїв їх оцінки;
- всебічна допомога кадрам управління в оволодінні знаннями і досвідом;
- поєднання довіри до кадрів із перевіркою виконання ними ухвалених рішень;
- чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів;
- урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників [58].

Фермерське господарство «ХАВЕСТ» є одноосібним володінням підприємством, власником якого є особа що несе всю відповідальність в організації; реалізує повну самостійність, свободу й оперативність дій; максимум збуджуючих мотивів і низькі організаційні витрати [55].

Стратегія управління персоналом — це одна з функціональних стратегій підприємства, яка спрямована на створення та ефективне використання робочого потенціалу відповідно до змін в економічних умовах; навчання персоналу для відповідної професійної діяльності; адекватну оцінку та розвиток працівників; формування потрібного складу та категорій працівників; забезпечення безпечних умов праці та соціального захисту.

Стратегічне управління персоналом зумовлює якісні трансформації у сфері управління персоналом, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства в цілому. За допомогою стратегічних технологій, планування

потреб у персоналі, відбору, оцінки та навчання персоналу, формується напрямок дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Це підприємство оцінює такі якості серед своїх працівників і потенційних кандидатів:

- високий професіоналізм та рівень освіти;
- спрямованість на досягнення результатів;
- ініціативність та активний пошук рішень;
- здатність до навчання та практичне застосування знань;
- адаптивність та психологічна стабільність;
- позитивний імідж та відданість цінностям і традиціям компанії.

Система винагород за результатами праці спрямована на привернення, мотивацію та збереження персоналу, їхнє навчання та досягнення продуктивної праці, що забезпечує успішне функціонування діяльності з мінімальними затратами та найвищою ефективністю.

Соціальна політика, неодмінна складова системи управління персоналом, спрямована на підвищення престижу роботи на підприємстві та забезпечення:

- комфортних та безпечних умов праці;
- надання медичної допомоги та різних видів страхування;
- гарантування безпеки від нещасних випадків на виробництві;
- підтримки молодих спеціалістів та сприяння їхній адаптації.

PEST-аналіз та SWOT-аналіз являються одними із провідних інструментів стратегічного аналізу, дамо визначення для кожного із них.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. При проведенні стратегічного аналізу краще використовувати ці два інструменти, бо вони доповнюють один одного, PEST-аналіз дозволяє проаналізувати фактори зовнішнього середовища, які мають вплив на підприємство; а SWOT-аналіз допомагає поглянути на компанію в контексті зовнішнього і внутрішнього

середовища, але вже з урахуванням вразливих сторін, які могли бути не врахованими при проведенні PEST-аналізу [16].

«PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу)» [16]. Давайте розглянемо SWOT-аналіз та PEST-аналіз в (табл. 2.3 та 2.4.).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз

Сильні сторони: 1. Великі земельні ресурси; 2. Досвід роботи підприємства; 3. Ефективні технології виробництва; 4. Сприятливі для виробництва погодні умови.	Слабкі сторони: 1. Відсутність планового-економічного відділу; 2. Немає інформації про підприємство в інтернеті; 3. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку; 4. Застаріла матеріально-технічна база.
Можливості: 1. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції; 2. Підвищення продуктивності посіву; 3. Збільшення збуту закордон.	Загрози: 1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами; 2. Різкі зміни в законодавстві; 3. Погіршення кліматичних умов; 4. Зниження цін на сільськогосподарську продукцію.

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

SWOT-аналіз допомагає підприємству ідентифікувати свої переваги та недоліки, а також визначити можливості та загрози у зовнішньому середовищі. На основі цього аналізу розробляються стратегії для максимізації переваг та мінімізації негативних впливів на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз

Політичні фактори		Соціальні фактори	
1.Бойові дії на території країни	—	1.Відтік за кордон висококваліфікованих спеціалістів	—
2.Погіршення торговельних відносин із Росією	—	2. Низька мотивація праці	—
3.Недосконалість законодавства	—	3.Значний % працюючих пенсійного та передпенсійного віку	—
Економічні фактори		Технологічні фактори	
1.Високий рівень інфляції	—	1.Використання інноваційних технологій	+
2.Нестабільний курс національної валюти	—	2.Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+
3. Митні бар'єри	—	3. Швидкість зношування техніки	—

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

PEST-аналіз допомагає підприємству отримати розуміння зовнішнього середовища, ідентифікувати можливості та загрози, а також врахувати ці чинники у стратегічному плануванні та прийнятті рішень.

Компанія постійно вдосконалює і впроваджує соціальні програми, що ґрунтуються на вибраних пріоритетах політики управління персоналом, економічної ефективності та потребі досягнення конкурентних переваг на ринку праці.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ФГ «ХАВЕСТ»

Діагностика фінансово-економічного стану організації включає комплексний аналіз фінансових та економічних показників, що дозволяє оцінити її фінансову стабільність, ефективність управління та потенціал для подальшого розвитку.

Основні етапи діагностики включають:

- аналіз фінансової звітності: ретельний огляд балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про грошові потоки та інших фінансових документів для виявлення фінансових результатів діяльності організації;
- оцінка фінансових показників: розрахунок та аналіз показників

ліквідності, рентабельності, платоспроможності, оборотності активів та інших, які вказують на фінансове здоров'я компанії;

– аналіз економічної діяльності: оцінка ефективності використання ресурсів, управління запасами, керування витратами та інших аспектів економічної діяльності;

– оцінка фінансового керівництва: аналіз ефективності фінансового керівництва та виявлення можливих питань у цій сфері;

– прогнозування та рекомендації: оцінка перспектив розвитку організації на основі аналізу та розроблення рекомендацій для подальшого удосконалення фінансово-економічного стану.

Спочатку розглянемо основні економічні показники ФГ «ХАВЕСТ» в (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	54956	85995	119015	64059	зб. в 2,2 р.
2	Валовий прибуток, тис. грн.	8846	11445	21750	12904	зб. в 2,5 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	152	705	2528	2376	зб. в 16 р.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	20250,5	21302,5	30939,5	10689	52,8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	11919,5	12035,5	24083,5	12164	102,1
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	16662	9267	13275,5	-3386,5	-20,3
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	245	271	46	20,4
8	Фондовіддача	4,61	7,14	6,83	2,22	48,2
9	Фондомісткість	0,21	0,13	0,14	-0,07	-33,3
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	52,9	49,1	64,2	11,3	21,4
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	244,2	351	439,1	194,9	79,8
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,29	9,27	8,96	5,67	зб. в 2,7 р.

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ФГ «ХАВЕСТ»

Аналізуючи динаміку показників діяльності підприємства за 2021-2023рр.

можна зробити певні висновки:

Чистий дохід зріс на 64059 тис. грн., це свідчить про значне покращення фінансових результатів та збільшення обсягів продажів.

Валовий прибуток зріс на 12904 тис.грн, це показує ефективне управління витратами та збільшення маржинальності бізнесу.

Чистий прибуток зріс на 2376 тис. грн, що є найбільшим відносним зростанням серед усіх показників, це свідчить про покращення загальної рентабельності компанії.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 106890 тис. грн або на 52,8%, що може свідчити про розширення бізнесу.

Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 121640 тис. грн., що свідчить про значні капіталовкладення в довгострокові активи.

Середньорічна вартість оборотних активів зменшилася на 3386,5 тис. грн або на 20,3%, що може бути наслідком оптимізації запасів або інших оборотних ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 46 осіб або на 20,4%, що вказує на розширення діяльності та збільшення виробничих потужностей.

Фондовіддача зросла на 222 або на 48,2%, що означає підвищення ефективності використання основних засобів.

Фондомісткість зменшилася на -0,07 або на -33,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів відносно обсягів виробництва.

Фондоозброєність зросла на 11,3 тис. грн/ос. або на 21,4%, що вказує на збільшення інвестицій в основні засоби на одного працівника.

Продуктивність праці зросла на 194,9 тис. грн/ос. або на 79,8%, що свідчить про значне підвищення ефективності праці.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 5,67, що вказує на покращення управління оборотними активами та їх більш ефективне використання.

Загалом, підприємство показало суттєвий ріст і покращення ефективності

своєї діяльності протягом 2021-2023 рр. Особливо значне зростання спостерігається у чистому доході, валовому та чистому прибутку, а також у показниках продуктивності праці та фондівіддачі.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства
2021-2023рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до - 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54956	85995	119015	64059	2,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	46110	74550	97265	51155	2,11
Валовий: прибуток (збиток)	8846	11445	21750	12904	2,46
Інші операційні доходи	263	438	1388	1125	5,28
Адміністративні витрати	5986	7329	13145	7159	2,20
Витрати на збут	1186	799	1571	385	1,32
Інші операційні витрати	1748	2889	5055	3307	2,89
Доход від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	189	866	3367	3178	17,81
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	189	866	3086	2897	16,33
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	152	705	2528	2376	16,63

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ФГ «ХАВЕСТ»

Аналізуючи динаміку показників формування фінансових результатів підприємства за три роки, можна визначити декілька ключових висновків:

зростання чистого доходу на 64059 тис. грн (загальний дохід становить 119015 тис. грн) свідчить про ефективність стратегій продажу та підвищення цін продукції; собівартість реалізованої продукції також зростала швидкими темпами протягом 2021-2023 рр.

Найбільшого зростання вона досягла у 2023 році, коли зросла на 51155 тис.грн; валовий прибуток збільшився на 12904 тис. грн відображає зменшення собівартості продукції та можливий вплив на загальну прибутковість; збільшення інших операційних доходів на 1125 тис. грн та інших операційних витрат на 3307 тис. грн свідчать про додаткові фактори, які впливають на фінансові результати, які можуть бути пов'язані, наприклад, зі змінами в управлінській політиці чи витратах на маркетинг; збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 3178 тис. грн або 17,81 % вказує на ефективність управління фінансами та можливий позитивний вплив фінансових стратегій; збільшення чистого фінансового результату на 2376 тис.грн або 16,63% свідчить про загальне покращення фінансової ефективності підприємства.

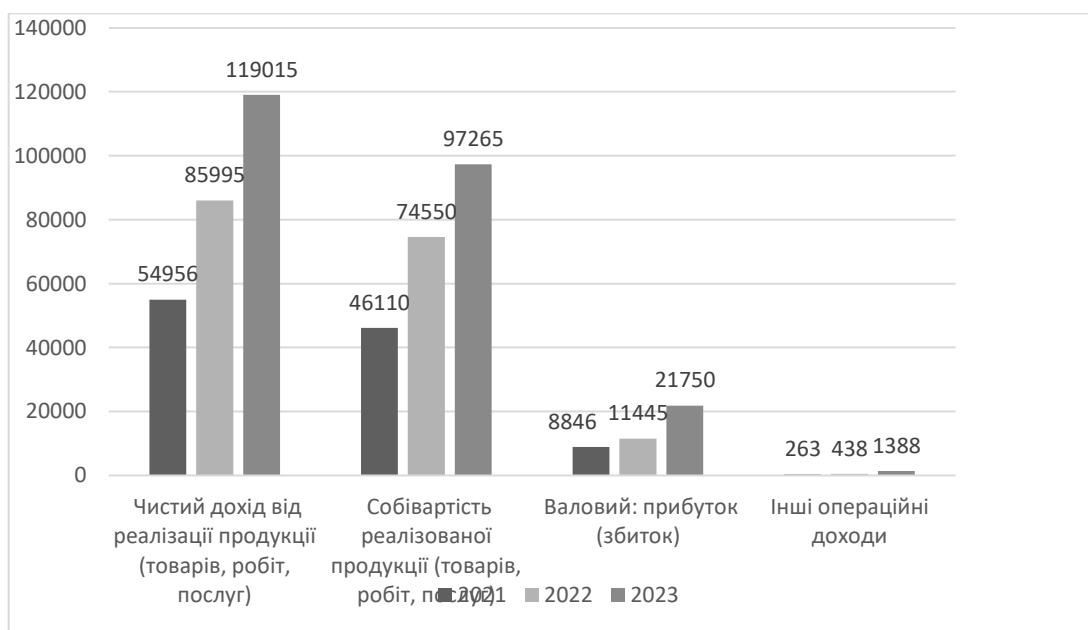


Рис.2.2. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства 2021-2023рр.

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Загальна тенденція є позитивною, але важливо продовжувати уважно моніторити та аналізувати всі аспекти діяльності підприємства для ефективного стратегічного управління та забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 2.7

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	11232	54,71	12839	58,16	22489	56,49	11257	100,2	1,78
в т.ч. основні засоби	11227	54,68	12835	58,14	21999	55,26	10772	95,95	0,58
2. Оборотні активи	9298	45,28	9236	41,83	17315	43,5	8017	86,22	-1,78
в т.ч. запаси	6010	29,27	6223	28,19	13815	34,7	7805	129,87	5,43
дебіторська заборгованість	2319	11,29	1393	6,31	1470	3,69	-849	-36,61	-7,6
грошові кошти	10	0,04	63	0,28	13	0,03	3	30	-0,01
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	10641	51,83	10962	49,65	15212	38,21	4571	42,96	-13,62
в т.ч. зареєстрований капітал	3358	16,35	3358	15,21	4711	11,83	1353	40,3	-4,52
нерозподілений прибуток	1720	8,37	1720	7,79	1352	3,39	-368	-21,4	-4,98
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	9889	48,16	11113	50,34	23431	58,86	13542	136,94	10,7
БАЛАНС:	20530	100	22075	100	39804	100	19274	93,88	0

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ФГ «ХАВЕСТ»

Необоротні активи за період 2021-2023 рр. збільшилися з 11257 тис. грн і становлять до 22489 тис. грн. Оборотні активи зросли на 8017 тис.грн або на 86,22% і становлять 17315 тис. грн у 2023 році. Запаси зросли на 7805 тис. грн. і становлять 13815 тис.грн. Дебіторська заборгованість зменшилася на 849 тис.грн і становить 1470 тис.грн. Грошові кошти залишалися майже незмінними з 10 тис. грн збільшилися до 13 тис. грн.

Власний капітал збільшився з 10641 тис. грн у 2021 році до 15212 тис. грн у

2023 році, абсолютне зростання склало 4571 тис. грн або 42,96%. Зареєстрований капітал збільшився з 3358 тис. грн до 4711 тис. грн, зростання на 1353 тис. грн або 40,3%. Нерозподілений прибуток зменшився з 1720 тис. грн до 1352 тис. грн, зниження на 368 тис. грн або -21,4%. Довгострокові зобов'язання і забезпечення залишалися відсутніми протягом аналізованого періоду. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли з 9889 тис. грн у 2021 році до 23431 тис. грн у 2023 році, абсолютне зростання склало 13542 тис. грн. Загальний баланс підприємства зріс з 20530 тис. грн у 2021 році до 39804 тис. грн у 2023 році, що складає зростання на 19274 тис. грн або 93,88%.

Підприємство демонструє значне зростання активів та пасивів за аналізований період. Особливо виділяється зростання необоротних активів і поточних зобов'язань. Збільшення запасів та зниження дебіторської заборгованості можуть свідчити про ефективніше управління оборотними активами. Зростання власного капіталу свідчить про позитивну фінансову динаміку, хоча зменшення нерозподіленого прибутку може вимагати додаткової уваги. Загалом, підприємство показує суттєвий ріст і покращення своєї фінансової структури протягом 2021-2023 років.

Наступним етапом діагностики здійснимо аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р. +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,94	0,83	0,73	-0,21
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,005	0,0005	-0,0005
3. Коефіцієнт автономії	0,51	0,49	0,38	-0,13
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,07	0,98	0,64	-0,43
5. Коефіцієнт оборотності активів	2,71	4,03	3,84	1,13
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,17	7,96	8,63	3,46
7. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,37	-1,01	-2,88	-2,51
8. Рентабельність власного капіталу, %	1,43	6,52	19,31	17,88
9. Рентабельність продукції, %	-19,18	-15,35	-22,36	-3,18

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ФГ «ХАВЕСТ»

Розрахувавши показники оцінки фінансового стану підприємства (табл.2.8) можна зробити певні висновки: коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 0,94 у 2021 році до 0,73 у 2023 році, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання, відхилення склало -0,21.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився практично незмінним, знизившись з 0,001 до 0,0005, що вказує на низьку здатність підприємства негайно покрити свої зобов'язання.

Коефіцієнт автономії знизився з 0,51 у 2021 році до 0,38 у 2023 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства, відхилення склало -0,13.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 1,07 до 0,64, що вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства, відхилення склало -0,43.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами зменшився з -0,06 до -0,42, що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, відхилення склало -0,36.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,71 до 3,84, що вказує на підвищення ефективності використання активів підприємства, відхилення склало 1,13.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 5,17 до 8,63, що вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства, відхилення склало 3,46.

Рентабельність господарської діяльності знизилася з -0,37% до -2,88%, що свідчить про погіршення фінансових результатів від основної діяльності підприємства, відхилення склало -2,51%.

Рентабельність власного капіталу значно зросла з 1,43% до 19,31%, що свідчить про покращення прибутковості власного капіталу, відхилення склало 17,88%.

Рентабельність продукції знизилася з -19,18% до -22,36%, що свідчить про зниження ефективності виробничої діяльності підприємства, відхилення склало -3,18%.

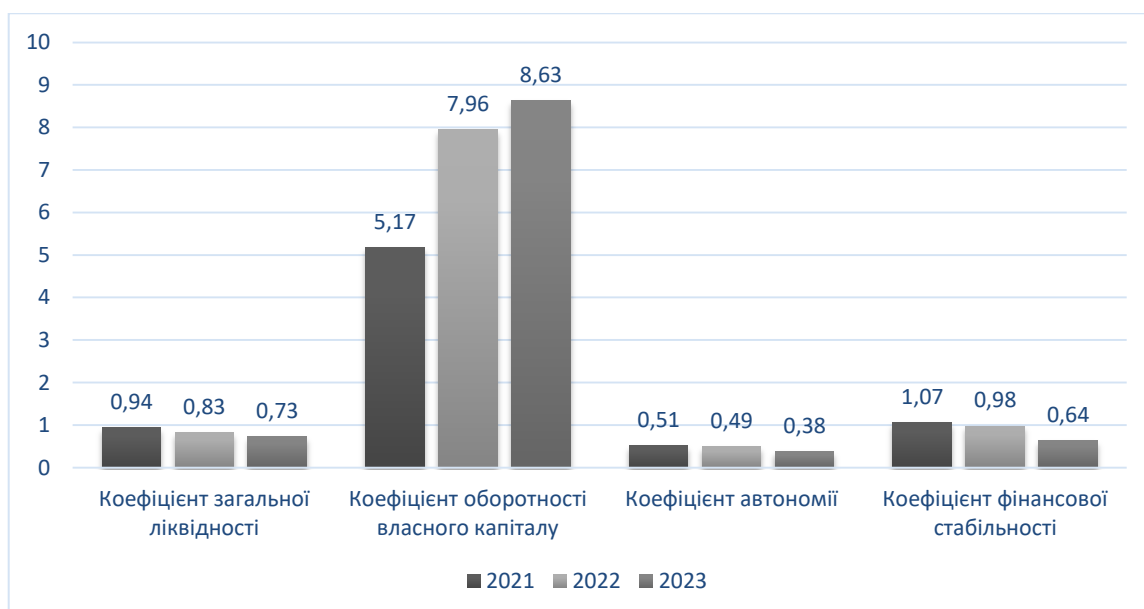


Рис.2.3 Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Фінансовий стан підприємства демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. З одного боку, покращення показників оборотності активів та власного капіталу, а також значне зростання рентабельності власного капіталу свідчать про підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. З іншого боку, зниження показників ліквідності, автономії та рентабельності продукції вказують на певні фінансові труднощі та зменшення стійкості підприємства. Для поліпшення фінансового стану необхідно звернути увагу на підвищення ліквідності, фінансової стабільності та ефективності основної діяльності.

2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом включає в себе цілеспрямовані дії керівного складу, організаційних структур і підрозділів, спрямовані на досягнення загальних і специфічних цілей компанії. Якщо підприємець має стратегічне бачення, вмє ефективно реагувати на зміни та вирішувати проблеми персоналу, то підприємство функціонує та розвивається.

Стратегічний розвиток організації та персоналу є ключовим фактором

успіху. Відмінний вибір концепцій, методів та стилю управління персоналом безпосередньо впливає на результативність підприємства та його прибутковість.

Формування трудового колективу підприємства та забезпечення достойних доходів працівників є важливими аспектами управління персоналом.

Звітність щодо персоналу у ФГ «ХАВЕСТ» варто здійснювати з урахуванням кількісного, статеві-вікового, та освітнього складу, а також рівня мотивації та активності працівників. Аналіз кількісного складу дозволяє вивчити середню кількість працівників, включаючи штатних, нештатних, сумісників та тих, що працюють за цивільно-правовим договором. Під персоналом розуміється колектив працівників, пов'язаних із підприємством, які мають відповідну кваліфікацію та/або досвід. Розглянемо склад та структуру персоналу підприємства (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	П.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	225	100,0	245	100,0	271	100,0	46	20,4	–
в т.ч.:									
управлінський персонал	5	2,2	5	2,04	5	1,84	0	0,0	-0,36
виробничий персонал	220	97,7	240	97,9	266	98,1	46	20,9	0,4

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

У період з 2021-2023 рік у підприємства спостерігалася досить помітна зміна в структурі та складі персоналу. На початку цього періоду, в 2021 році, загальна кількість працівників становила 225 осіб, з яких 5 були управлінським персоналом, а решта 220 осіб - виробничим персоналом.

У наступному році в 2022 році, кількість працівників зросла до 245, при цьому управлінський персонал залишився на рівні 5 осіб, але виробничий персонал збільшився до 240 осіб. Це може свідчити про розвиток підприємства та зростання виробничих потужностей.

Найбільш помітне збільшення відбулося до 2023 року, коли загальна

кількість працівників досягла 271 особи. Це представляє зростання на 20,4% порівняно з 2021 роком.

Такий динамічний ріст може свідчити про успішну діяльність підприємства, його здатність залучати та утримувати персонал, а також ефективність управлінських рішень та стратегій розвитку.

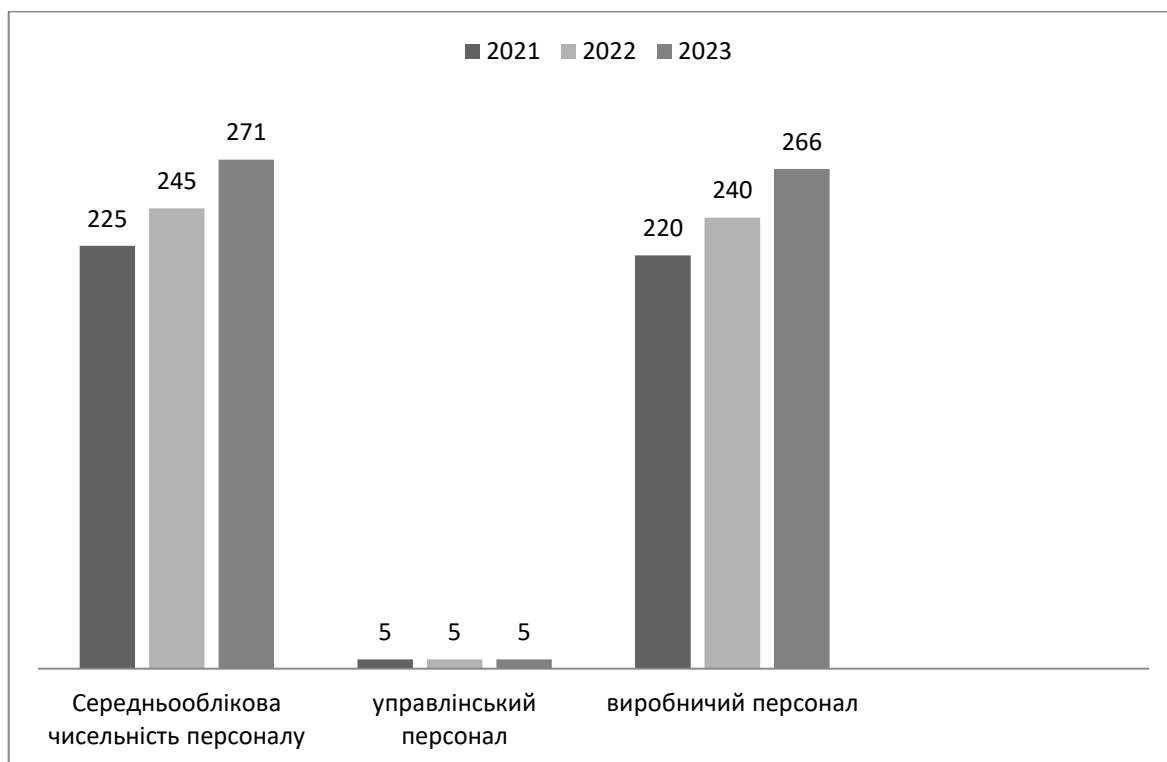


Рис.2.4 Склад та структура персоналу підприємства

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

У цілому, за три роки спостерігалось збільшення як загальної кількості працівників, так і розмірів виробничого та управлінського персоналу, що свідчить про стабільний розвиток підприємства і його здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Розвиток персоналу є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Освіта, досвід та майстерність працівників впливають на їхню продуктивність, а отже, і на загальні результати підприємства чи організації.

Протягом трьох років відбулося збільшення загальної кількості працівників на 20,4%, що становить 271 особу в 2023 році порівняно з 225 особами у 2021 році. У цьому контексті можна відзначити деякі зміни в структурі персоналу за

освітою.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу за освітою

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021		
	2021		2022		2023		рр.		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	пунктів структури
Всього працівників	225	100,0	245	100,0	271	100,0	46	20,4	–
з них:									
– з вищою освітою	15	6,6	17	6,9	15	5,5	0	0	-1,1
– з середньою спеціальною і технічною	210	93,3	228	93,06	256	94,4	46	21,9	1,1

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

За три роки кількість працівників з вищою освітою залишилася незмінною, залишаючись на рівні 15 осіб в усі три роки. У той же час, працівників з середньою спеціальною освітою стало більше на 21,9%. Це вказує на тенденцію зростання популярності середньої спеціальної освіти серед працівників.

Загалом, можна сказати, що структура персоналу змінюється в напрямку більшої кількості працівників з середньою спеціальною освітою, що може відбуватися з різних причин, таких як підвищений попит на таких спеціалістів у галузі або зміни в освітній стратегії компанії.

Вікова структура персоналу дозволяє компаніям зрозуміти динаміку віку своїх працівників і використовується для різних аспектів управління персоналом та стратегій бізнесу.

Отже, розглянемо вікову структуру персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

Протягом трьох років, вікова структура персоналу на підприємстві зазнала значних змін. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 46 осіб або 20,4%, що свідчить про активний розвиток та ріст діяльності компанії.

Особливо помітні зміни спостерігаються у вікових категоріях працівників. Кількість працівників віком до 30 років збільшилася на 17 осіб або 23,2%, що

може вказувати на те, що підприємство звертає увагу на молоді кадри та здійснює активну політику набору молодих талантів.

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021 pp		
	2021		2022		2023		+,-	%	п.с.
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %			
Всього працівників	225	100,0	245	100,0	271	100,0	46	20,4	–
з них: до 30 років	73	32,4	75	30,6	90	33,2	17	23,2	0,8
31–45 років	75	33,3	85	34,6	95	35,05	20	26,6	1,75
46–55 років	62	27,5	70	28,5	73	26,9	11	17,7	-0,6
старші 56 років	15	6,6	15	6,1	13	4,7	-2	-13,3	-1,9

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Також варто зазначити, що категорія працівників віком від 31 до 45 років збільшилася за три роки на 26,6%. Це свідчить про стабільність та зростання чисельності працівників у зрілому трудовому віці, які можуть мати значний досвід та внести важливий внесок у діяльність підприємства.

У той же час, кількість працівників віком від 46 до 55 років збільшилася на 17,7%, що також є позитивним показником стабільності кадрового складу у цій віковій групі.

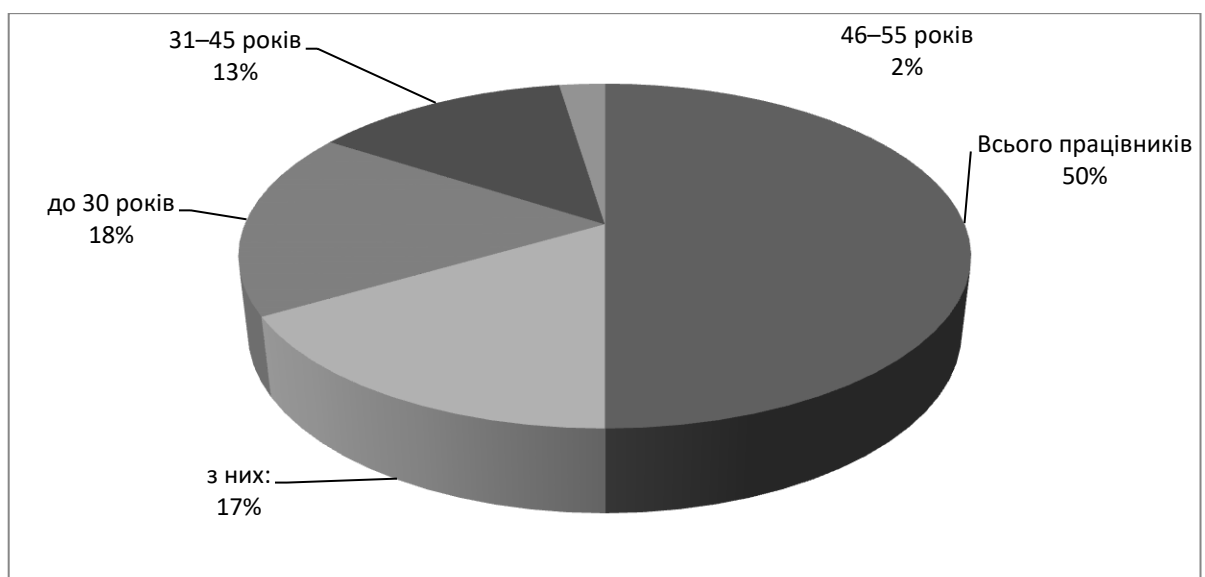


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу ФГ «ХАВЕСТ»

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Найбільш вразливою категорією стали працівники старші за 56 років, кількість яких зменшилася за період на 13,3%. Це може бути пов'язане з виходом на пенсію частини працівників цієї вікової категорії або їхнім переходом на інші позиції.

У цілому, динаміка вікової структури персоналу підприємства вказує на стабільний та активний розвиток компанії, з впливом усіх вікових категорій на загальний успіх та продуктивність підприємства.

Заробітна плата працівників на підприємстві є важливим елементом для управління персоналом та визначення конкурентоспроможності компанії на ринку праці вона є ключовим елементом стратегії управління персоналом і має значний вплив на успішність компанії та задоволення працівників (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Заробітна плата працівників ФГ «ХАВЕСТ» за 2021-2023рр., тис.грн

Показник	Роки						Відхилення 2023р. до 2021р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	П.с.
Основна заробітна плата	27,1	85,4	32,06	88,9	42,2	91,3	15,1	55,7	5,9
Додаткова заробітна плата	4,1	12,9	3,5	9,7	3,5	7,5	-0,6	-14,6	-5,4
Інші заохоч. та компенсаційні виплати	0,5	1,5	0,5	1,3	0,5	1,08	0	0	-0,42
Всього	31,7	100	36,06	100	46,2	100	14,5	X	X

Джерело: Розраховано на основі фінансової звітності ФГ «ХАВЕСТ»

За період з 2021 по 2023 роки основна заробітна плата зросла на 55,7%, що свідчить про значний ріст в цій складовій заробітної плати. У кінцевому результаті заробітна плата становить 42,2 тис. грн, а пункт структури цієї плати дорівнює 5,9.

Протягом того ж трирічного періоду додаткова заробітна плата зменшилася на -0,6 тис. грн або на -14,6%. Це може свідчити про зміну умов або політики виплат, що стосується цієї складової.

За три роки інші заохочувальні виплати залишалися незмінними і складають

0,5 тис. грн. Це може свідчити про стабільність умов виплат та невеликий вплив на цей аспект заробітної плати. Отже, основна заробітна плата відзначає значний ріст, тоді як додаткові виплати зазнали певного зменшення, а інші заохочувальні виплати залишаються стабільними.

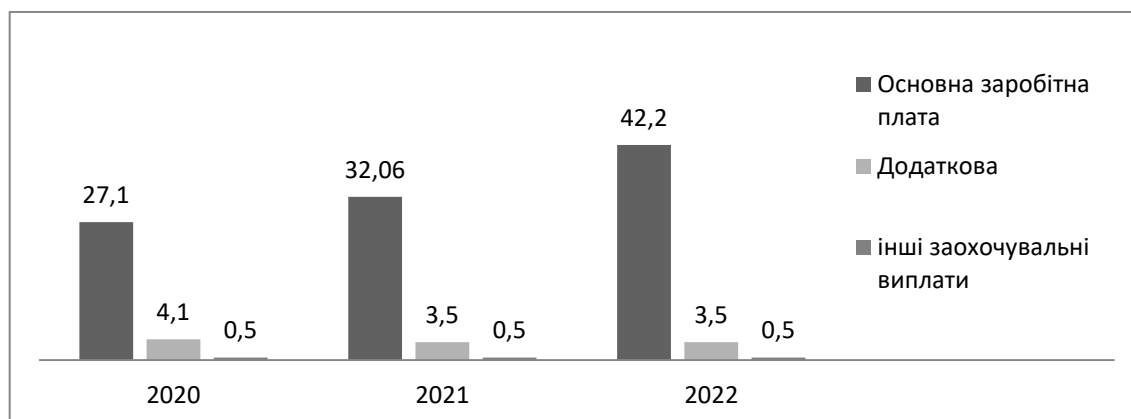


Рис.2.6. Заробітна плата працівників ФГ «ХАВЕСТ» за 2021-2023 рр., тис.грн

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Показники руху персоналу є важливими для аналізу та управління ресурсами людського капіталу на підприємстві, загалом показники руху персоналу є важливим інструментом для управління персоналом, дозволяючи підприємствам аналізувати тенденції, виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами. Розглянемо (табл.2.13.).

Таблиця 2.13

Показники руху персоналу на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	225	245	271	46	20,4
2. Прийнято працівників, осіб	15	20	26	11	73,3
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:					
– за власним бажанням	2	4	2	0	0
– за порушення дисципліни	-	-	-	-	-
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	-	-	-	-	-
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,06	0,08	0,09	0,03	50
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,008	0,01	0,007	-0,001	-12,5
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,8	1,63	0,7	-0,1	-12,5

Джерело: Сформовано на основі даних ФГ «ХАВЕСТ»

Протягом трьох років на підприємстві відбулися значні зміни в показниках руху персоналу, що вказує на активну діяльність з управління кадрами та розвиток компанії.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 46 осіб за три роки, що свідчить про збільшення потреби в робочій силі для виконання завдань підприємства. Середня кількість прийнятих осіб за цей період склала 11 осіб на рік або 73,3%. Це свідчить про активну політику набору та залучення нових працівників.

Коефіцієнт прийняття кадрів в середньому за три роки становить 0,03, що також вказує на те, що компанія звертає увагу на розвиток свого персоналу та постійно поповнює його новими спеціалістами.

Коефіцієнт вибуття склав -0,001, що може свідчити про те, що кількість працівників, які залишають підприємство, є досить низькою або в цілому компанія здатна утримувати свій персонал.

Коефіцієнт плинності становить -0,1, що може свідчити про те, що рівень змін у складі персоналу є стабільним або незначним за даний період.

У цілому, ці показники свідчать про активну роботу з управління кадрами на підприємстві, збільшення потреби в робочій силі, а також про стабільність складу персоналу та здатність підприємства зберігати та залучати якісних працівників.

У кожного працівника ФГ «ХАВЕСТ» є обов'язок нести матеріальну відповідальність, яка визначена трудовим договором. Ця відповідальність охоплює весь обсяг завданої роботи, а також встановлюється окремими письмовими договорами з деякими категоріями працівників, такими як керівник відділу кадрів, головний бухгалтер і т.д.

Планування, аналіз та надання економічної самостійності є економічними методами управління персоналом на ФГ «ХАВЕСТ». Ці методи спрямовані на стимулювання матеріальної зацікавленості працівників у досягненні результатів своєї праці.

Оплата праці на ФГ «ХАВЕСТ» виступає як основний засіб економічного

впливу на персонал. Вона відображає кількість та складність праці працівників різної кваліфікації, забезпечуючи зв'язок між результатами праці та процесом її виконання. Цей підхід є ключовим мотиватором трудової діяльності та визначає грошовий вимір вартості робочої сили.

Система оплати праці на ФГ «ХАВЕСТ» регулюється законодавством України, зокрема Кодексом законів про працю, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, а також угодами, зокрема Генеральною та Галузевою угодами.

У компанії застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. Ця система передбачає виплату заробітної плати працівникам не лише за фактично відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних та якісних показників, що відображається у преміях.

Заробітна плата на ФГ «ХАВЕСТ» складається із трьох частин:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочувальні виплати.

Основна заробітна плата на ФГ «ХАВЕСТ» виплачується за виконанням норм праці, які виражені у тарифних ставках для робітників та посадових окладах для керівників, професіоналів та фахівців. Ці оклади та ставки визначаються залежно від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і фіксуються у штатному розписі компанії.

Додаткова заробітна плата на ФГ «ХАВЕСТ» включає в себе:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи [57].

Робітникам ФГ «ХАВЕСТ» щокварталу виплачується премія у розмірі 20% від основної заробітної плати за сумлінне дотримання внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та виконання функціональних обов'язків за підсумками роботи за цей період.

Робітники отримують премію за:

- виконання завдань, що включені в плани роботи відділів;
- якісне та вчасне виконання своїх функціональних обов'язків;
- дотримання трудової дисципліни та внутрішніх правил трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарних стягнень.

Невиконання хоча б одного з цих показників призводить до відмови у виплаті премії.

Соціально-психологічні методи управління персоналом на ФГ «ХАВЕСТ» орієнтовані на специфічний вплив на особистісні відносини і зв'язки у колективі. Серед цих методів варто виокремити:

- чітка постановка досяжних цілей перед працівниками;
- інформування працівників про діяльність компанії;
- увага керівника до думки та досвіду працівників;
- публічне визнання успіхів працівників;
- проведення корпоративних заходів;
- забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці;
- встановлення режиму роботи;
- створення змістовної роботи [18].

Ці методи спрямовані на покращення комунікації, мотивації та розвитку персоналу, що сприяє створенню здорового та продуктивного трудового середовища.

На ФГ «ХАВЕСТ» відсутня система кар'єрного росту, яка б забезпечувала працівникам можливості для професійного зростання і просування по службі.

Працівники не мають можливостей для планування своєї кар'єри і отримання вищих посад за заслугами. Наразі, переведення на вищу посаду

можливе лише у разі вакансії та внутрішнього пошуку кандидатів, що не стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості праці.

Фактичне управління ФГ «ХАВЕСТ» здійснює директор, він має ключову роль у формуванні стратегії компанії, прийнятті важливих управлінських рішень та координації роботи всіх підрозділів. Його обов'язки включають:

- розробка стратегії: директор визначає стратегічні цілі компанії, встановлює пріоритети та напрямки розвитку;
- управління фінансами: відповідає за фінансове забезпечення діяльності господарства, контролює бюджет та фінансові показники;
- керівництво персоналом: встановлює систему управління персоналом, вирішує питання зайнятості, мотивації та розвитку працівників;
- організація виробництва: контролює процеси виробництва, забезпечує ефективну роботу всіх виробничих підрозділів;
- контроль якості та впровадження стандартів: відповідає за забезпечення якості продукції та дотримання стандартів безпеки і якості;
- стратегічне планування та ризик-менеджмент: аналізує ризики та розробляє стратегії для їх управління, забезпечуючи стійкість бізнесу до негативних впливів.

Директор має багато відповідальностей і грає важливу роль в успішному функціонуванні та розвитку ФГ «ХАВЕСТ».

У сучасних умовах надзвичайно важливо, щоб кандидат на керівну посаду мав відповідний рівень освіти, кваліфікації та особистих якостей.

Оцінка посади і якостей працівника є обов'язковою перед призначенням на посаду керівника. Часто стається так, що людина призначається на керівну посаду без врахування її особистих та професійних якостей, що може призвести до невиконання обов'язків. Це може вплинути на якість роботи та загальний успіх компанії. Важливо, щоб керівник мав під собою команду з відповідними якостями та здібностями, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства.

Керівник відділу кадрів керує персоналом відділу, вирішує питання щодо найму, звільнення та переведення працівників. Він контролює їхнє розташування і

правильність розподілу в різних підрозділах підприємства. Також він регулярно оцінює ділові якості та інші особливості працівників для підбору кандидатів на вакансії, що відповідають посадам, які визначені для керівництва підприємства, і формує резерв для майбутніх просувань. Керівник відділу також відповідає за підвищення кваліфікації працівників, які включені до резерву для підготовки до керівницьких посад.

Керівник бухгалтерського відділу відповідає за організацію обліку фінансово-господарської діяльності компанії. Він контролює виконання бюджетів, стан розрахунків з підприємствами та іншими організаціями. Керівник також керує фондом заробітної плати, встановлює посадові оклади і забезпечує фінансову дисципліну. Він має впевненість у дотриманні правил інвентаризації грошей, товарів, матеріалів та інших активів, а також в правильності розрахунків та виконанні платіжних зобов'язань.

Керівник відділу агротехніки відповідає за організацію технічних аспектів у сільському господарстві. Це охоплює планування та координацію робіт з обробки ґрунту, вирощування рослин, використання сільськогосподарської техніки та машин, впровадження сучасних агротехнологій, контроль якості вирощених культур, охорону рослин від шкідників та хвороб, раціональне використання ресурсів, таких як вода, добрива та агрохімікати, та забезпечення безпеки праці у відділі.

Крім того, він відповідає за організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань агротехніки та використання техніки в сільському господарстві.

Керівник відділу контролю якості та аудиту має на собі відповідальність за забезпечення високої якості продукції або послуг, що надаються підприємством. Він відповідає за розробку та впровадження процедур контролю якості, які включають в себе перевірку виробничих процесів, тестування продукції, аналіз рівня якості та виявлення можливих неузгоджень з встановленими стандартами.

На ФГ «ХАВЕСТ» дуже важливий процес підбору персоналу, особливо у відділі кадрів, де керівники ретельно обирають кандидатів на вакантні посади.

Цей процес включає в себе кілька етапів, починаючи з перевірки відповідності кандидатів функціональним вимогам і закінчуючи оцінкою їхніх якостей та навичок для виконання посадових обов'язків.

У відділі кадрів використовується порівняльний відбір, коли на одну посаду претендують кілька кандидатів. Це дозволяє визначити найбільш підходящого працівника для даної посади шляхом порівняння їхніх характеристик та ефективності роботи на випробувальному терміні.

Окрім того, відділ кадрів розробив «професіограми» – це перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на конкретну посаду. Це допомагає зрозуміти, чи відповідає кандидат потрібним критеріям.

ФГ «ХАВЕСТ» приділяє велику увагу плануванню роботи з кадрами на довгострокову перспективу, що дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал та забезпечує стабільність управління. Такий підхід вже успішно застосовується в багатьох європейських аграрних підприємствах і допомагає досягати високої ефективності в управлінні персоналом.

Для удосконалення системи показників планів необхідно розвивати стратегічне планування управління кадрами та підвищувати якість роботи в цій сфері. Аналізуючи діючу практику на ФГ «ХАВЕСТ», важливо зазначити, що підприємству потрібно перебудувати планування роботи з кадрами, оскільки зростають вимоги та постають більш складні завдання для кадрової служби.

На підставі аналізу встановлено, що система управління персоналом ФГ «ХАВЕСТ» має значні переваги, такі як високий рівень кваліфікації та компетентності кадрів, ефективне застосування адміністративних методів управління. Проте аналіз показав недоліки в економічних та соціально-психологічних методах управління розвитком персоналу, які, якщо їх ігнорувати, можуть негативно вплинути на діяльність ФГ «ХАВЕСТ» та її ефективність.

2.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Фермерське господарство «ХАВЕСТ» – це сучасне аграрне підприємство з

великим потенціалом та інноваційним підходом до сільськогосподарського виробництва. Господарство розташоване на плодородних землях та використовує передові технології для досягнення високої продуктивності та якості продукції.

Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Диверсифікація вирощування дозволяє забезпечити стабільність виробництва та розширювати асортимент продукції, що відповідає потребам ринку.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ФГ «ХАВЕСТ» доцільно розробити чітке кар'єрне зростання для кожного працівника. Це передбачає створення індивідуальних планів розвитку, в яких будуть визначені критерії та умови для просування по службі. Такий підхід забезпечить працівникам розуміння, які саме навички та досягнення необхідні для переходу на вищі позиції. Кар'єрне зростання повинне бути прозоре і зрозуміле для всіх співробітників, що стимулює їх до професійного зростання і підвищення продуктивності праці. Розглянемо економічний ефект ФГ «ХАВЕСТ».

На основі аналізу управління персоналом підприємства ФГ «ХАВЕСТ», можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення та рекомендації:

Підвищення мотивації працівників: працівники, які бачать реальні можливості для кар'єрного росту в межах компанії, стають більш мотивованими. Мотивовані співробітники прагнуть досягати високих результатів у своїй роботі, що напряду впливає на продуктивність підприємства. Зростання продуктивності працівників позитивно відображається на фінансових показниках компанії, таких як виручка та прибуток.

Зниження плинності кадрів: мотивовані та задоволені працівники рідше змінюють місце роботи. Зниження плинності кадрів дозволяє зменшити витрати, пов'язані з рекрутингом, навчанням та адаптацією нових співробітників. Кожен новий працівник потребує часу для освоєння своїх обов'язків і інтеграції в колектив, що тимчасово знижує ефективність його роботи. Постійний склад колективу забезпечує стабільність і високу ефективність роботи всього підприємства.

Отже, впровадження системи кар'єрного росту на ФГ «ХАВЕСТ» сприятиме

не лише підвищенню мотивації та задоволеності працівників, але й забезпечить суттєві економічні вигоди для підприємства, включаючи підвищення продуктивності та зниження витрат на управління персоналом.

Оцінка економічного ефекту дозволяє приймати обгрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку проектів, регулювання економічної політики та інших аспектів економічного життя. Розглянемо вартість навчання персоналу (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок вартості навчання персоналу ФГ «ХАВЕСТ»

Етап робіт	Вартість
Визначення цілей та потреби у навчанні	5000
Навчання	51200
Разом	56200

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Після розробки плану розвитку персоналу та визначення методів для кожного відділу, було розраховано загальну вартість проекту. Навчання персоналу в ФГ «ХАВЕСТ» обійдеться в 56 200 тис. грн.

Доцільно провести аналіз впливу системи навчання на фінансові результати підприємства. Згідно з дослідженнями Д. Кіркпатріка та Дж. Філіпса, підтриманими американськими практиками, вважається, що валовий прибуток підприємства, де понад 60% персоналу пройдуть навчання з підвищення кваліфікації, збільшиться в наступному році в середньому на 1,5%, за умови відсутності зовнішніх факторів впливу.

Припустимо, що після впровадження запропонованих заходів валовий прибуток підприємства зріс на 1,5%. Враховуючи цю інформацію можемо розрахувати показник ROI за методом Дж.Філіпса.

На підприємстві станом на 2023 р. середньооблікова чисельність працівників становить 271 осіб.

Отже, необхідно сформувати 9 груп приблизно по 19 осіб для того, щоб обучити 60% персоналу підприємства.

$$271 \times 60 / 100 = 163 \text{ (осіб)} - 60\% \text{ від усього персоналу;}$$

$163/9=18,1=19$ (осіб) - потрібно сформувати 9 груп по 19 осіб;

Сума витрат становить 56 200 грн.

Валовий прибуток станом на 2023 р. становить 21750 тис.грн., з урахуванням збільшення суми валового прибутку на 1,5%, ця сума складе 22076,25 тис. грн. Розрахуємо за формулою:

$$ROI = \frac{(\text{Приріст доходів від навчання})}{\text{Вартість проекту}} \times 100\% , \quad (2.1)$$

$$ROI = \frac{22076,25}{56200} \times 100\% = 39,28 \%$$

Показник ROI становить 39,28%, це означає, що для кожної витраченої гривні підприємство отримує приблизно 0,39 грн як прибуток після врахування всіх витрат. Такий показник свідчить про ефективне використання ресурсів і може бути ознакою успішного інвестування.

Оцінювання ефективності навчання розглядається з точки зору повернення інвестицій, вкладених у навчання. Інвестиції у розвиток персоналу зараз розглядаються як вкладення в майбутнє, однак керівництво підприємства вимагає від фахівців з управління персоналом доказів рентабельності цих інвестицій.

Для більш об'єктивного аналізу, ми розрахуємо збільшення прибутків в результаті підвищення продуктивності персоналу після навчання, застосовуючи відповідну формулу:

$$E_t = \sum_{i=t}^n \frac{(P_2 - P_1) \times R_{\text{прод}} \times Ч_{\text{прац}}}{100} , \quad (2.2)$$

Де, E_t – річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку підприємства; $P_2 - P_1$ – продуктивність праці персоналу, які відповідно пройшли та не пройшли навчання за відповідною програмою, грн; $Ч_{\text{прац}}$ – чисельність персоналу на підприємстві; $R_{\text{прод}}$ – рентабельність наданих послуг підприємством, %.

$$E_t = \frac{(439,1 - 244,2) \times 39,28 \times 271}{100} = 20\,746 \text{ (тис.грн)}$$

Отже, в результаті підвищення продуктивності праці персоналу, після проведених заходів навчання, прибуток організації збільшиться на 20 746 тис. грн, що показує доцільність проведення запропонованих заходів.

Розвиток системи показників успішності персоналу - це важливий етап в управлінні кадрами, який дозволяє об'єктивно оцінювати внесок співробітників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

При розробці системи стимулювання і мотивації на цьому підприємстві слід враховувати етнічні або національні особливості працівників, а також цінності, норми та правила поведінки, що відображають організаційну культуру.

Розвиток трудового потенціалу через примноження професійних знань і підвищення кваліфікації менеджерів є ключовим напрямком для успішного функціонування підприємства. На сьогоднішній день швидкі зміни у бізнесі та технологіях вимагають від керівників постійного самовдосконалення і вивчення нових тенденцій у своїй галузі.

Бажанням керівника бути успішним і ефективним треба додати систематичне навчання, професійну самореалізацію та постійне оновлення знань.

Регулярні тренінги, участь у конференціях та семінарах, обмін досвідом з колегами та вивчення передового досвіду у світі менеджменту - все це важливі складові розвитку керівництва. Такий підхід дозволить керівнику не лише впевнено опановувати нові технології та методи управління, але й створить підґрунтя для ефективного розвитку всього колективу та підвищення продуктивності підприємства.

Шукати кваліфікованих працівників за межами підприємства може бути витратно та неефективно, особливо у випадку, коли вже є потенційні кандидати серед існуючих співробітників. Проте, розширюючи зв'язки з навчальними та консультаційними центрами, підприємство може створити систему неперервного навчання та підвищення кваліфікації для свого персоналу.

У контексті ФГ «ХАВЕСТ» із 271 працівників, можна акцентувати увагу на виявленні та розвитку потенційних талантів власного колективу. Це може

включати в себе програми стажування, курси підвищення кваліфікації, участь у проектах та інші ініціативи, спрямовані на розвиток персоналу. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати талановитих та мотивованих співробітників, що може позитивно вплинути на результативність та конкурентоспроможність компанії.

Крім того, важливо використовувати систему безперебійного навчання, яка охоплює як управлінський, так і виробничий персонал. Це дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації всієї команди і забезпечує потрібний рівень знань та навичок для ефективного виконання завдань.

Для підвищення потенціалу трудового колективу ФГ «ХАВЕСТ» варто розглянути наступну систему підготовки кадрів:

- двотижневе навчання із подальшими співбесідами, атестацією і присвоєнням нових категорій, ця програма може надати право на отримання надбавок і доплат за досягнення певних критеріїв;
- щомісячні виробничі наради та семінари для керівників та спеціалістів із аналогічних аграрних формувань Житомирської області, ці заходи спрямовані на обмін досвідом і аналіз стану галузі, що допоможе в удосконаленні робочих процесів та виявленні нових можливостей для розвитку;
- організація та проведення районного та обласного конкурсу майстерності в масових професіях, це сприятиме популяризації виробничих професій і підвищенню авторитету працівників, такі заходи стимулюватимуть працівників до саморозвитку, удосконалення навичок і досягнення високих економічних результатів.

Ця система дозволить залучати працівників до постійного самовдосконалення, стимулюватиме їхні професійні досягнення і сприятиме підвищенню якості та ефективності роботи на підприємстві.

Щоб підвищити рівень кваліфікації працівників на аграрному підприємстві, важливо поєднувати теоретичні знання із практичними навичками. Тільки такий підхід може забезпечити повноцінний розвиток менеджменту праці та підготовку керівників до сучасних викликів у галузі.

Для цього можна:

- забезпечити навчання на базі найактуальніших теоретичних знань, при цьому акцент слід робити на конкретні практичні приклади та сценарії, які допоможуть зрозуміти, як використовувати ці знання у реальних умовах;
- використовувати емпіричний досвід, це означає вивчення інформації про попередні успіхи та невдачі в управлінні на підприємстві, щоб уникати повторення помилок та використовувати найефективніші підходи;
- застосовувати проблемно-орієнтований підхід, це включає аналіз сучасної економічної ситуації та навчання практичним діям керівників та фахівців, орієнтованим на розв'язання конкретних завдань у ринковій економіці.

Комбінування теорії та практики у процесі навчання дозволить підготувати кваліфікованих та компетентних спеціалістів, які зможуть ефективно управляти трудовим потенціалом підприємства і досягати успіхів у конкурентному середовищі.

Важливо пам'ятати, що для керівників відділів ФГ «ХАВЕСТ» існує оптимальний термін перебування на керівних посадах, який зазвичай складає 5-7 років. Цей період визначається тим, що неформальні відносини можуть змінювати сприйняття керівником своїх дій і рішень з плином часу. Чим довше керівник перебуває на посаді, тим більше він піддається впливу власних упереджень і може менше об'єктивно оцінювати дії своїх підлеглих.

Ситуація, коли керівники залишаються на своїх посадах протягом тривалого часу, може призвести до застою у керівництві. Це може приховувати в собі багато негативних наслідків, таких як втрата ефективності, втрата інноваційності та стимулу для розвитку.

Тому важливо мати механізми для оцінки роботи керівників і вчасно виявляти можливість зміни керівництва, якщо це необхідно для підтримки динаміки розвитку підприємства.

Професіоналізація менеджменту праці має бути неперервним процесом протягом усього робочого життя працівників. Україна активно формує нову державну систему перепідготовки та професійного зростання кадрів, яка

сприятиме постійному оновленню знань та вмінь у фахівців. Ця система передбачає встановлення конкретної цілі перед кожним працівником, яку він має досягти протягом визначеного періоду. Відповідно до результатів, які досягне працівник, визначатиметься його професійний зріст і заробітна плата.

У трудовому колективі ФГ «ХАВЕСТ» необхідно ефективно впроваджувати систему обліку, узагальнення та реалізації пропозицій співробітників. Навчання на підприємстві має відбуватися на найвищому рівні, можливо, залучаючи зовнішніх викладачів. Професіоналізація менеджменту праці спрямована на стимулювання ініціативи та творчого мислення працівників, тому необхідно прикладати максимум зусиль для досягнення цієї мети.

Розвиток професіоналізації управлінської діяльності забезпечить швидку реакцію організації на зміни в зовнішньому конкурентному середовищі. Він також підвищить адаптаційні здібності, гнучкість та маневреність кадрового потенціалу, а також сприятиме оперативності вирішення стратегічних завдань підприємства в процесі його функціонування та розвитку.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу управління персоналом на ФГ «ХАВЕСТ», пропонуємо ряд заходів для покращення кадрової системи підприємства.

Оптимізація організаційної структури є одним із важливих напрямків. Думка керівників відділів має враховуватися для досягнення максимальної ефективності та оптимізації чисельного складу персоналу. Це дозволить підвищити продуктивність та забезпечити оптимальне використання ресурсів.

На основі аналізу управління персоналом у підприємства ФГ «ХАВЕСТ» можна зробити такі висновки та рекомендації:

Підвищення мотивації працівників через кар'єрний ріст: розвиток системи кар'єрного росту сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Це також призведе до зростання продуктивності та зниження плинності кадрів, що у свою чергу позитивно позначиться на ефективності та фінансових показниках підприємства.

Розвиток системи показників успішності персоналу: об'єктивна оцінка внеску співробітників у досягнення стратегічних цілей дозволить ефективно керувати трудовим потенціалом та виявляти можливості для подальшого розвитку.

Стимулювання самовдосконалення керівництва: навчання, тренінги, участь у конференціях та обмін досвідом є важливими складовими успішного розвитку керівництва. Це сприятиме оновленню знань та навичок, що потрібні для ефективного управління в умовах швидких змін у бізнесі та технологіях.

Створення системи неперервного навчання для персоналу: розширення зв'язків з навчальними та консультаційними центрами дозволить підприємству створити систему навчання та підвищення кваліфікації для свого персоналу без необхідності шукати нових кандидатів на заміщення вакансій.

В цілому, ці рекомендації спрямовані на створення стабільної та продуктивної робочої атмосфери на підприємстві ФГ «ХАВЕСТ», що сприятиме його успішному функціонуванню та розвитку у майбутньому.

Важливим кроком є розробка стратегії управління персоналом, яка повинна бути вплетена в загальну стратегію розвитку підприємства. Ця стратегія має бути гнучкою, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Також необхідно покращити мотиваційні механізми, включаючи нові матеріальні та нематеріальні стимули, що допоможе підвищити економічний стан підприємства та мотивувати працівників до досягнення високих результатів.

Впровадження системи кадрового планування дозволить оптимізувати використання кадрових ресурсів та забезпечити належну кількість та якість персоналу для виконання завдань підприємства.

Нарешті, розробка заходів щодо професіоналізації менеджменту праці з використанням наявних ресурсів та державних програм сприятиме підвищенню кваліфікації керівництва та спеціалістів, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства.

Крім цього, звернення уваги на психологічний клімат та корпоративну культуру в компанії є не менш важливим. Створення сприятливого середовища для праці, підтримка комунікації та розвиток командної роботи можуть значно покращити ефективність роботи персоналу та підвищити моральний дух колективу.

ВИСНОВКИ

Опрацювання теоретичних основ та вивчення особливостей роботи та керування персоналом на підприємстві дозволили зробити такі висновки:

1. Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

2. Система управління персоналом сприяє збиранню, отриманню і накопиченню знань працівників, що є основою для їх професійного зростання. Вона також створює умови для впровадження новаторських ідей, оскільки знання персоналу перетворюються на інтелектуальний капітал компанії. У сучасному світі існує багато способів професійного розвитку працівників: від стандартного підвищення кваліфікації з відходом від робочих процесів до використання популярних методик коучингу та модерації.

3. Ефективність комплексної системи управління персоналом підприємства можна вважати ключовим аспектом його загальної діяльності. Проте, наразі не існує єдиного підходу до її оцінки. Оцінка такої ефективності ускладнена тим, що діяльність працівників має важливе значення як для виробничого процесу, так і для його кінцевих результатів, а також для соціального розвитку підприємства. Отже, методика оцінки базується на визначенні критеріїв ефективності для організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Ці критерії відповідають цілям кожної з цих підсистем.

4. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом охоплює широкий спектр документів, що регулюють організаційні, методичні, розпорядницькі, технічні, нормативно-технічні, техніко-економічні та економічні аспекти. Ці документи встановлюють стандарти, правила, вимоги, методи й інші

параметри, необхідні для ефективного управління персоналом і підтримки організаційного процесу.

5. ФГ «ХАВЕСТ» створено з метою задоволення потреб у сільськогосподарській продукції та реалізації на основі отриманого прибутку. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Організаційна структура управління в ФГ «ХАВЕСТ» лінійно-функціональна і є оптимальною для фермерського господарства, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур.

6. Показники свідчать про активну роботу з управління кадрами на підприємстві, збільшення потреби в робочій силі, а також про стабільність складу персоналу та здатність підприємства зберігати та залучати якісних працівників. Загальна тенденція є позитивною, але важливо продовжувати уважно моніторити та аналізувати всі аспекти діяльності підприємства для ефективного стратегічного управління та забезпечення стійкого розвитку.

7. На ФГ «ХАВЕСТ» широко застосовується метод оцінки працівників за результатами їхньої діяльності. Однак недоліком цього підходу є те, що не всі працівники можуть бути об'єктивно оцінені за результатами своєї роботи. Керівництво підприємства демонструє малу увагу до системи стимулювання працівників, що має негативний вплив на загальну продуктивність компанії.

Розвиток трудових ресурсів через професіоналізацію менеджменту праці та використання різноманітних мотиваційних механізмів забезпечить стабільний розвиток на ринку, ефективне функціонування, постійний розвиток персоналу з меншою плинністю кадрів, що призведе до швидкого позитивного ефекту на економічному рівні.

8. Впровадження системи кар'єрного росту, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та розвиток трудового потенціалу через постійне навчання сприятиме підвищенню ефективності роботи ФГ «ХАВЕСТ». Такі заходи не лише забезпечують задоволеність працівників, але й приносять значні економічні вигоди підприємству, підвищуючи продуктивність та знижуючи витрати. Професіоналізація менеджменту та оптимальний термін перебування

керівників на посаді є ключовими для динамічного розвитку та адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 2015. 294 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
4. Бойко В.В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
6. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
7. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. 2014. С. 7–11.
8. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. Київ : Центр учб. літ., 2009. 502 с.
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
11. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Т. 1, № 16. С. 65–68.
12. Ганіч Л.В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип.1(52). С. 8–12.

13. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2022. № 35.

14. Гризовська, Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5, т. 2. С. 192-196.

15. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.

16. Гудзь Ю.В., Карпенко В.С. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Економічні науки. 2023. № 3. С. 262.

17. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1. С. 69–76.

18. Гурченков О. П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11.

19. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

20. Дідур Г. І., Смирнова Н.В. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2018. Том 28, № 1. С. 222-230.

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль :ТНЕУ, 2018. – 288 с

22. Економіка підприємства: навч. посіб. за ред. А.В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.

23. Єгорошин А.П. Управління персоналом: посібник. Луцьк: НМБ, 2015.

720 с.

24. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018.

123 с.

25. Збірник студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Випуск XXI. Чернівці, 2017. 420 с.

26. Зубовський В.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.

27. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 15 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 17.05.2024).

28. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52–54.

29. Козар В. В. Методичні основи дослідження формування та використання трудового потенціалу регіону. Сучасні питання економіки і права. 2012. № 1. С. 13–17.

30. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Менеджмент: теорія і практика. 2014. № 3. С. 83–86.

31. Козловський В.О., Погрищук Б.В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.

32. Костур О. Д. Фермерське господарство як організаційно-правова форма ведення товарного сільськогосподарського виробництва в Україні та державах СНД: порівняльно-правовий аналіз. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. 2014. Вип. 35. С. 171-183.

33. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

34. Кравець І.М., Рушарян С.С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні

відносини та світове господарство, 2016, 9: с. 88-92.

35. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал. 2015. С. 13–21.

36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

37. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство. 2018. № 19. С. 874–880.

38. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.

39. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.

40. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 3, Т. 2 (200). С. 237-242.

41. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

42. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2013. С. 357–363.

43. Міжгалузові наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження: збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гоголя., 2021. С. 231.

44. Міхляєв М.О. Основні проблеми використання виробничого персоналу та шляхи їх вирішення засобами мотивації. Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика. 2013. № 7. С. 118–122.

45. Могильна Л.Д., Орехова А.М., Хромушина Л.В. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

46. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
47. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. Ун-т ДФС України Ірпінь, 2020. С. 153-156.
48. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
49. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. №14. С. 232-236.
50. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 128.
51. Оверченко В.І., Мажак З.М., Софій М.І. Мікроекономіка: Навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 348 с.
52. Орлова К.М. Особливості системи управління персоналом у фізкультурно-спортивних організація. 2009. С. 132–137.
53. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
54. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Економіка та підприємництво. 2020. № 3. С. 127–131.
55. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Гудзенко Н.М. Облік в фермерських господарствах: монографія навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 374 с.
56. Про зайнятість населення : Закон України від 01.03.1991 р. № 803-XII : станом на 1 січ. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> (дата звернення: 17.05.2024).

57. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 17.05.2024).

58. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом :навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

59. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44.

60. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. Економіка та суспільство. 2022. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>.

61. Ситник Н .І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

62. Ткаченко С. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України, визначення факторів та шляхів її активізації. Економіка та суспільство. 2021. № 23.

63. Торган Маріанна. Сучасні вимоги до професійно важливих якостей менеджерів освіти. Актуальні проблеми державного управління. 2013. №4. С. 133.

64. Управління персоналом : навчальний посібник . Дейнека О.Г та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

65. Управління персоналом : підручник Шубалий О.М та ін. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

66. Харченко Т. Мотивація талантів як метод соціально-економічного розвитку управління персоналом. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-95>.

67. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2005. 607 с.

68. Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 77 — 86.

69. Чорток Ю.В., Євдокимова А.В. Організація підприємницької діяльності. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 81 с.
70. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2011. – 292 с.
71. Шміголь Т.І., Невмержицька С.М. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.) : Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 31 січ. 2020 р. 2020. С. 132–135.
72. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : Навч.-метод. посіб. - К: МАУП, 2003. - 280 с.
73. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. С. 44–50.
74. Якімова.Н., Марценюк.О., Мойсєєва.В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
75. Ярошенко О.М., Гончарова Г.С. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації. Харків : Право, 2009. 240 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ХАВЕСТ
 Територія Житомирська
 Організаційно-правова форма господарювання Фермерське господарство
 Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур(крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
 Середня кількість працівників, осіб
225

за ЄДРПОУ
 заКАТОТТГ¹
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
38500582		
1820885803		
140		
01.11		

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 13222, Житомирська обл.,

Чуднівський р-н, село П'ятка, вул.Дорошенка, будинок 1Б

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	6,00	5,00
Первісна вартість	1001	21,00	21,00
Накопичена амортизація	1002	15,00	16,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4,00	-
Основні засоби:	1010	12 597,00	11 227,00
первісна вартість	1011	32 261,00	32 196,00
знос	1012	(19 664,00)	(20 969,00)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 607,00	11 232,00
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4 965,00	6 010,00
у тому числі готова продукція	1103	2 060,00	2 501,00
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 876,00	2 319,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	52,00	49,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,00	54,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,00	10,00

Готівка	1166	1,00	6,00
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	395,00	799,00
Усього за розділом II	1195	7 364,00	9 298,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	19 971,00	20 530,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 358,00	3 358,00
Додатковий капітал	1410	3 224,00	3 224,00
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 690,00	1 720,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 611,00	10 641,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 846	3 212
розрахунками з бюджетом	1620	2 195	2 242
у тому числі з податку на прибуток	1621	45	42
розрахунками зі страхування	1625	69	329
розрахунками з оплати праці	1630	969	995
Поточні забезпечення	1660	2 325	506
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31	89
Усього за розділом III	1695	9 360	9 889
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	19 971	20 530

2. Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 956	65 451
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 110)	(53 268)
Валовий прибуток	2090	8 846	12 183
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	263	233
Адміністративні витрати	2130	5 986	6 005
Витрати на збут	2150	1 186	3 538
Інші операційні витрати	2180	(1 748)	(2 263)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	189	610
збиток	2195	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	189	610
Податок на прибуток	2300	(-37)	(-121)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	152	489

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(підпис)

А.В.Підвисоцький
(ініціали, прізвище)
С.В.Кулаківська
(ініціали, прізвище)

Додаток В

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
ХАВЕСТ
 Територія Житомирська
 Організаційно-правова
 форма господарювання Фермерське
господарство
 Вид економічної діяльності Вирощування зернових
культур(крім рису), бобових культур і насіння олійних
культур
 Середня кількість працівників, осіб
245
 Одиниця виміру:
 тис.грн з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон: Україна, 13222, Житомирська обл.,
Чуднівський р-н, село П'ятка, вул. Дорошенка, будинок 1Б

за ЄДРПОУ

за
КАТОТТГ¹
за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2023	02	17
38500582		
01.11		

1. Баланс
на 31 грудня 2022р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	5	4
Первісна вартість	1001	21	21
Накопичена амортизація	1002	(16)	(17)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	11 227	12 835
первісна вартість	1011	32 196	35 926
знос	1012	(20 969)	(23 091)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 232	12 839
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6 010	6 223
Виробничі запаси	1101	1 674	2 894
Незавершене виробництво	1102	1 729	1 924
у тому числі готова продукція	1103	2 501	1 288
Товари	1104	106	117
Поточні біологічні активи	1110	57	57

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 319	1 393
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	49	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54	84
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10	63
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	799	1 416
Усього за розділом II	1195	9 298	9 236
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20 530	22 075

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 358	3 358
Капітал у дооцінках	1405	2 339	2 339
Додатковий капітал	1410	3 224	3 224
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 720	1 720
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 641	10 962
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 212	4 139
розрахунками з бюджетом	1620	2 242	3 106
у тому числі з податку на прибуток	1621	42	177
розрахунками зі страхування	1625	329	33
розрахунками з оплати праці	1630	995	1 505
за одержаними авансами	1635	2 516	2 005
Поточні забезпечення	1660	506	284
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	89	41
Усього за розділом III	1695	9 889	11 113
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	20 530	22 075

2. Звіт про фінансові результати за 2022 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 995	54 956
Інші операційні доходи	2120	438	263
Адміністративні витрати	2130	7329	5986
Витрати на збут	2150	799	1186
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74 550)	(46 110)
Інші операційні витрати	2180	(2 889)	(1 748)
Валовий прибуток	2090	11 445	8 846
збиток	2095		
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	866	189
прибуток			
збиток	2195		
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	866	189
Податок на прибуток	2300	(-161)	(-37)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	705	152

Керівник

 (підпис)

Головний бухгалтер

 (підпис)

А.В.Підвисоцький
(ініціали, прізвище)

С.В.Кулаківська
(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ХАВЕСТ
 Територія Житомирська
 Організаційно-правова
 форма господарювання Фермерське господарство
 Вид економічної діяльності Вирощування зернових
культур(крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
 Середня кількість працівників, осіб 271
 Одиниця виміру:
 тис.грн з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон: Україна, 13222, Житомирська обл., Чуднівський
р-н, село П'ятка, вул.Дорошенка, будинок 1Б

за ЄДРПОУ
 за КАТОТТГ¹
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2024	01	24
38500582		
140		
01.11		

1. Баланс
на 31 грудня 2023р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	4	64
Первісна вартість	1001	21	166
Накопичена амортизація	1002	(17)	(102)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	12 835	21 999
первісна вартість	1011	35 926	54 204
знос	1012	(23 091)	(32 205)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 839	22 489
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6 223	13 815
Виробничі запаси	1101	2 894	3 010
Незавершене виробництво	1102	1 924	7 900
у тому числі готова продукція	1103	1 288	2 712
товари	1104	117	193
Поточні біологічні активи	1110	57	57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 393	1 470
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84	554

Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63	13
готівка	1166	1	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 416	1 406
Усього за розділом II	1195	9 236	17 315
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 075	39 804

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 358	4 711
Капітал у дооцінках	1405	2 339	2 339
Додатковий капітал	1410	3 545	6 810
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 720	1 352
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 962	15 212
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4 139	11 577
розрахунками з бюджетом	1620	3 106	3 586
у тому числі з податку на прибуток	1621	177	9
розрахунками зі страхування	1625	33	555
розрахунками з оплати праці	1630	1 505	3 018
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41	43
Усього за розділом III	1695	11 113	23 431
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 075	39 804

2. Звіт про фінансові результати за 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	119 015	85 995
Валовий прибуток	2090	21 750	11 445
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 388	438
Адміністративні витрати	2130	13145	7329
Витрати на збут	2150	1571	799
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(97 265)	(74 550)
Інші операційні витрати	2180	(5 055)	(2 889)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	3 367	866
збиток	2195	-	-
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 086	866
Податок на прибуток	2300	(-558)	(-161)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 528	705

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(підпис)

А.В.Підвисоцький
(ініціали, прізвище)

С.В.Кулаківська
(ініціали, прізвище)