

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

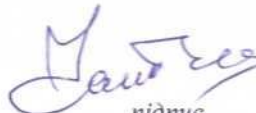
Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ФАСТІВКА»)

Виконав: Чабан Антон Петрович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

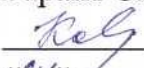

підпис

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Чабан Антон Петрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Чабана Антона Петровича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства (за матеріалами ТОВ «Фастівка»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити економічну сутність процесу управління персоналом на підприємстві; діючі схеми організаційної структури та структури управління; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надати оцінку та аналіз ефективності системи управління персоналом на підприємстві; розробити теоретичні підходи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві; здійснити обґрунтування пропозицій з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фастівка».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

доцент Л.П. Хахула

Здобувач

А.П. Чабан

Дата отримання завдання «24» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Чабан А.П.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Фастівка»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління персоналом в організації, розробки пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінки результативності наведених пропозицій на базі ТОВ «Фастівка». Розкрито сутність, функції та форми управління персоналом, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

У роботі запропоновано вдосконалити систему управління персоналом товариства на основі впровадження нового методу планування діяльності та проведена оцінка результативності даних пропозицій.

Зроблено висновок, що ТОВ «Фастівка» успішно розвивається і є конкурентоспроможною організацією, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці в організації, що дозволить отримати високі результати для успішного існування товариства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 38 сторінок основного тексту, 7 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 28 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: управління персоналом, система управління, методи, принципи, менеджмент, керівництво, оцінка результатів, принципи управління.

ANNOTATION
Chaban A.P.
IMPROVING THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT
SYSTEM
(based on the materials of «Fastivka» LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the personnel management system at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The paper examines the theoretical foundations of personnel management in an organization, develops proposals for improving the personnel management system, and evaluates the effectiveness of the above proposals based on «Fastivka» LLC. The essence, functions and forms of personnel management are revealed, modern mechanisms are identified, world experience and ways to improve the personnel management system at the enterprise are analyzed.

The paper proposes to improve the company's personnel management system based on the implementation of a new method of activity planning and evaluates the effectiveness of these proposals.

It was concluded that «Fastivka» LLC is successfully developing and is a competitive organization, as there is positive dynamics in the main financial and economic indicators.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor in the organization, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 38 pages of the main text, 7 tables, 1 figure, a list of sources used with 28 names, 4 appendices.

Key words: personnel management, management system, methods, principles, management, leadership, evaluation of results, management principles.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАСТІВКА».....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фастівка».....	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фастівка».....	23
2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фастівка».....	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ФАСТІВКА».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. Діяльність підприємств завжди пов'язана з людьми, які працюють на ньому. Вірні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють, звичайно ж, важливу роль, але виробничий успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життєдіяльності будь-якої сучасної організації. При раціональному управлінні компанія безпосередньо здатна збільшити ефективність своєї діяльності, а загальна система управління – здійснити вдосконалення методів роботи з колективом організації завдяки застосуванню попереднього досвіду в галузі управління персоналом.

Управління персоналом було раніше та залишається на сьогоднішній день однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства, оскільки воно здатне підвищити не лише його ефективність, але й забезпечити можливість залишатися конкурентоспроможним, відповідати динамічним умовам зовнішнього середовища та задовольняти власні внутрішні потреби. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами, а також дозволяє використовувати досвід інших підприємств для забезпечення власної діяльності на високому рівні. Даний напрямок роботи на підприємстві є одним з найскладніших у людській діяльності, адже саме тут виявляються міжособистісні відносини, на які впливає ряд індивідуальних особливостей працівників.

У зв'язку із зростаючою важливістю людського фактору в сучасному виробничому та бізнес-середовищі, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає створення умов для постійного розвитку персоналу, а не лише для заповнення чисельності персоналу у відповідності з потребами підприємства у працівниках. Саме сучасні потреби працівників та

керівників сприяли виділенню управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

Отже, управління персоналом являє собою специфічну функцію управлінської діяльності на підприємстві, головним об'єктом якої є персонал, що входить до певного трудового колективу чи команди. Суб'єктом управління в цьому випадку виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління по відношенню до своїх підлеглих. Крім того, варто відзначити, що управління персоналом це також цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямованого на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей підприємства.

Питанню визначення сутності та складових частин системи менеджменту персоналу підприємств присвячено роботи багатьох вчених, серед яких слід відзначити внесок, здійснений М. Месконом, Ф. Хедоурі, А. Маслоу, І. Зоріна, В. Квартальнова, Г. Зайцева, А. Єгошина, С. Шершні, М. Виноградського. У роботах цих авторів досить повно та вичерпно представлено сутність основних елементів управління персоналом, визначено форми та методи управління персоналом. Узагальнюючи накопичений досвід теоретичної розробки даного питання, ми визначили основні аспекти. Проблема вибору стратегії управління, принципів та методів управління в організації при постійних тенденціях вдосконалення в даний час носить актуальний характер.

Метою дослідження є вивчення та аналіз системи управління персоналом підприємства, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення основної мети роботи необхідне вирішення наступних **завдань**:

- визначити основні поняття і сутність системи управління персоналом організації;
- розглянути побудову системи управління персоналом;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності управління персоналом;

- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати задоволеність персоналом соціально-виробничою ситуацією;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фастівка».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Фастівка».

Методи дослідження. Методологічною основою виступають загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ і процесів, у тому числі: системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «Фастівка» для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 28 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 38 сторінок. Текст ілюстровано 7 таблицями, 1 рисунком та 4 додатками.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток системи управління персоналу кожної організації є його прерогативою підвищення ефективності роботи і досягнення високих показників. Вплив людського фактора в нашому світі невблаганно зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання працівників підприємства.

Розглянемо докладніше поняття управління персоналом та управління людськими ресурсами. В обох випадках об'єктом управління є працівник, різниця ж полягає в тому, що в другому випадку відзначається ставлення до працівника, як до особливого інструменту, раціональне застосування якого допоможе досягти підвищення продуктивності праці за мінімальних витрат.

Існує безліч варіантів поняття управління персоналом. У них можна виділити три основні відмінності, що поєднують більшість визначень цієї категорії, які становлять основу управління персоналом, а саме:

- ставлення до персоналу як до джерела доходів;
- створення робочого місця та можливості професійного зростання для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свою участь у спільній справі;
- відповідність кадрової та соціальної політики підприємства у загальній стратегії його розвитку.

У реаліях сьогодення найважливішою складовою управління персоналом стає створення умов отримання знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку працівників. Водночас, особливу важливість у сучасній організації набуває модернізація існуючих систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких

є постійний розвиток потенціалу персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом для майбутнього розвитку будь-якої організації.

Питання управління персоналом організації нині є актуальними для більшості суб'єктів господарювання. Під управлінням персоналу організації розуміється вирішення всіх аспектів діяльності бізнесу, що пов'язані з людськими ресурсами [18].

Сучасні принципи управління персоналом беруть за основу визнання збільшення ролі особистості працівника, вміння формувати та спрямовувати працівника відповідно до завдань, які ставить перед організацією та знання як пробудити в ньому бажання досягнення цих цілей [20].

Встановлення координаційно-фінансових, правових та суспільно-психологічних взаємовідносин суб'єкта та предмета управління і складає суть управління персоналом [22]. З метою максимального використання компетентностей співробітників, у основі даних взаємовідносин лежать основи, методи й форми впливу на їхні інтереси, події та функціонування.

Комплексний підхід до управління персоналом включає в себе необхідність урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів, які у сукупності і взаємозв'язку діють під впливом соціально-економічних факторів та спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

З використанням системного підходу до управління персоналом передбачається врахування взаємозв'язків окремих складових управління кадрами, розробці основних цілей діяльності, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує планування, організацію, контроль і стимулювання працівників підприємства [13].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом застосовується в процесі виконання ряду задач підприємства і передбачає такі основні етапи і функції [14]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;

- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів;
- координування дій персоналу залученого до виконання розроблених заходів.

Система управління персоналом у загальному складається з комплексу цілей, задач і основних напрямків діяльності, включаючи різні види, методи і відповідний механізм управління, спрямований на підвищення продуктивності праці і якості задач, що виконуються працівниками підприємства.

Цілями функціонування системи управління персоналом на підприємстві є [15]:

- зростання ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимізації прибутку компанії;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу підприємства;
- створення позитивного іміджу підприємства в бізнес-середовищі.

Саме вироблення системи, яка повною мірою забезпечила б виконання зазначених вище функцій та цілей, є одним з ключових напрямків діяльності вищого керівництва та власників організацій, які прагнуть не лише якісно здійснювати свою діяльність, задовольняти потреби працівників та отримувати стабільний прибуток, але й розвивати власний персонал, даючи можливості для їх постійного розвитку, професійного зростання та створення такої атмосфери, яка б сприяла прагненню виконувати свої завдання на високому рівні для задоволення як власних потреб, так і надання послуг чи виробництва продукції найвищої якості [23].

У літературі можна зустріти приклади різного трактування поняття "менеджменту персоналу". Одні автори у визначенні оперують метою та методами, за допомогою яких цю мету можна досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші – у визначенні роблять опір на

змістовну частину, що відтворює функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу може слугувати таке визначення: «Менеджмент персоналу – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності» [22].

Таким чином, головним, що складає сутність управління персоналом, є системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку працівників, що зайняті на ньому.

Сутність будь-якої діяльності можна охарактеризувати конкретним переліком складових її робіт чи її складовими елементами.

Зміст системи управління персоналом складають:

1. Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягів виробництва.
2. Формування чисельного та кількісного складу кадрів (система комплектування, розстановки).
3. Система загальної та професійної підготовки кадрів.
4. Оплата та стимулювання праці.
5. Оцінка працівників.
6. Розвиток працівників.

Цілями управління персоналом підприємства є :

- підвищення конкурентоспроможності в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці;
- забезпечення високої соціальної ефективності.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення цілого ряду завдань:

1. Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних

обсягах та кваліфікації.

2. Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою управлінського потенціалу.

3. Повне та ефективне використання потенціалу працівника та колективу в цілому.

4. Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до співпраці за допомогою використання різних методів управління персоналом.

5. Закріплення працівників за підприємством, формування стабільного колективу як умова забезпечення окупності коштів, що витрачаються на робочу силу.

6. Забезпечення реалізації побажань, потреб, інтересів працівників в відношенні змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового підвищення тощо.

7. Узгодження виробничої та соціальної програм (балансування між інтересами підприємства та інтересами працівників, економічною та соціальною ефективністю).

8. Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [15].

Використовуючи системний підхід, ми визначили процес управління персоналом як систему, що складається з підсистем:

- підсистема підбору та розстановки персоналу;
- підсистема оцінки персоналу;
- підсистема мотивації персоналу;
- підсистема навчання та розвитку персоналу.

Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

Графічно система управління персоналом та взаємозв'язок її елементів представлена на рисунку 1.1.

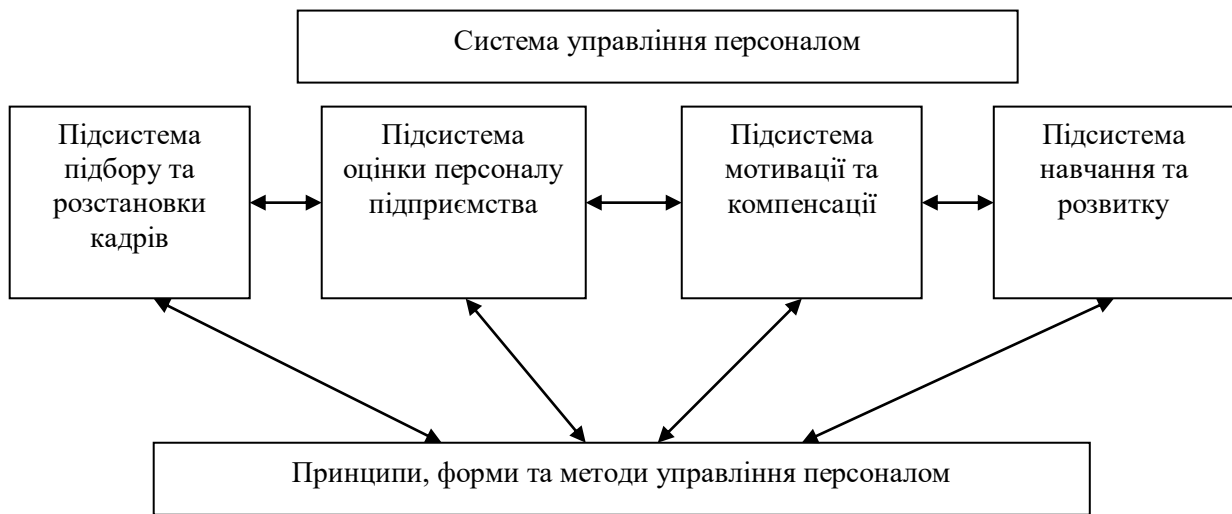


Рис. 1.2. Взаємозв'язок підсистем управління персоналом в системі управління персоналом

Сам по собі персонал являє собою також певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах.

Управління персоналом – це системний, чітко 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. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [19].

Таким чином, проаналізувавши різні погляди до визначення такого напрямку діяльності підприємства як управління персоналом, варто відзначити, що більшою мірою вони визначають його важливість та спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства, але також і на створення належних умов для працівників, забезпечення їх гідними умовами праці та можливістю постійного розвитку й участі у житті підприємства.

У сучасних реаліях України, на нашу думку, найбільш підходящою є концепція управління людськими ресурсами, адже більшість українських підприємств вже почали розуміти, що це важливий невідновлюваний ресурс, який є рушійною силою успіху організації. У той же час, до концепції

управління людиною підприємства ще не досить готові, оскільки стратегія та структура організації ще не залежить від персоналу підприємства, в основному вона охоплює цілі, які ставить власник перед своїм бізнесом та можливість ефективно задовольняти потреби клієнтів.

У той же час, варто розуміти, що загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. На думку авторів, кадрова політика визначається як сукупність принципів, методів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання працівників. Кадрова політика визначає основну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом з урахуванням довготривалих цілей підприємства [23].

Крім того, варто пам'ятати, що працювати ефективно та у повній мірі використовувати наявний на підприємстві персонал для досягнення поставлених цілей компанії та з метою максимізації прибутку дозволяє лише об'єктивне поєднання та досягнення цілей та задач управління персоналом. Проте, ефективність управління персоналом та повна реалізація поставлених цілей у більшою мірою залежать від принципів та методів управління персоналом. Варто відзначити, що кількість принципів та методів, що застосовуються на підприємстві залежать від його розміру, розгалуженості її структури та частки на ринку [28].

Отже, основними принципами управління персоналом є такі [29]:

- 1) комплексність та системність;
- 2) відповідність цілям діяльності підприємства;
- 3) співвідношення методів, що застосовуються з цілями кадрової політики;
- 4) використання наукових підходів в управління персоналом;
- 5) толерантність по відношенню до працівників.

Поряд з цим варто відзначити, що управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [29]:

- організаційна – планування потреб у кадрах та способи пошуку;

- соціально-економічна – раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальна – забезпечення умов для постійного розвитку персоналу.

Виконання зазначених вище функцій у повній мірі не забезпечить ефективної діяльності персоналу без використання методів, що їх підтримують.

Адміністративні методи – це такі, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі під назвою «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [21]:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників за визначні результати діяльності. В умовах підприємств вони проявляються через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [21].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через [21]:

- формування колективу, створення комфортного психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад керівника;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і розвитку працівників;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім зазначених вище базових методів управління персоналом, використовують систему методів, таких як аналіз змісту трудової діяльності, відповідність професійним вимогам, експертні оцінки, спостереження, бесіди, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести соціальних здібностей, опитування, експертні оцінки, тренінги, ділові ігри, ситуаційні завдання, анкетування, інтерв'ю, спостереження тощо [22].

На основі узагальнення накопиченого досвіду нами розроблені підходи щодо визначення персоналу підприємств як системи, що складається з підсистем та узгоджується за допомогою застосування різноманітних принципів, методів та форм управління персоналом, які сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що пов'язані з ефективним управлінням організації [23].

Таким чином, управління персоналом становить область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу тощо. Крім того, персонал підприємства є його рушійною силою і керівники мають налагоджувати діяльність таким чином, аби задовольняти не лише потреби підприємства, але й створювати належні умови для працівників, забезпечувати їх гідними умовами праці та можливістю постійного розвитку й участі у житті підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАСТІВКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фастівка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фастівка» розташоване в с. Фастівка, Білоцерківського району, Київської області. Спеціалізується господарство на вирощуванні зернових та технічних культур. Підприємство було зареєстровано як юридична особа 9 лютого 2000 року в органах державної реєстрації і отримало ідентифікаційний код юридичної особи 30743491. Підприємство орендує землі сіл Щербак та Фесюри. Місцезнаходження юридичної особи за адресом 09330, Київська область, Білоцерківський район, с. Фастівка, вулиця Вишнева 5.

Головною метою ТОВ «Фастівка» є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання власникам паїв, орендованих підприємством, послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з ним видів діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізація продукції;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- надання транспортних послуг різним категоріям громадян;
- надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським (фермерським) господарствам чи іншим організаціям, чи підприємствам.

ТОВ «Фастівка» є юридичною особою, має самостійний баланс розрахунковий і інші рахунки, фірмове найменування, круглу печатку.

Підприємство діє в умовах повної самостійності і самоврядування, державного розрахунку і самофінансування, на основі демократичних принципів. Економічну основу господарства складає колективна власність на

землю і засоби виробництва.

Територія Білоцерківського району належить до помірного кліматичного поясу, розташована в межах Лісостепової зони. Основна риса будови поверхні – її рівність, відповідно мала розчленованість балками та ярами.

Середньорічна температура повітря в межах району складає $+8,3^{\circ}\text{C}$. Абсолютний мінімум температури повітря на території району -37°C (в січні). Рекордне значення абсолютних максимумів температури у липні досягли $+37^{\circ}\text{C}$. Тривалість без морозного періоду становить 170-182 дні.

У даному господарстві поширені чорноземи. Неприятливими для сільського господарства кліматичні умови, що гальмують повне використання природної родючості ґрунтів.

Для здійснення будь-якої господарської діяльності будь-якому підприємству різних форм власності необхідні засоби і предмети праці, різноманітні оренди і резерви, які в сукупності складають ресурсний потенціал підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Його величина визначається розміром окремих видів ресурсів (земельних, трудових, матеріальних, фінансових), які є у розпорядженні підприємства.

Земля господарства є головним засобом виробництва і джерелом одержання продукції рослинництва. У сільському господарстві результати виробництва безпосередньо визначаються кількістю обробленої землі, її родючістю та рівнем ефективності використання.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь у ТОВ «Фастівка» протягом 2022-2024 рр. (табл. 2.1). Аналіз таблиці показав, що в ТОВ «Фастівка» протягом періоду, що аналізувався, відбулися незначні зміни в розмірах земель. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 16 га. Підприємство взяло 16 га ріллі в довгострокову оренду.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних угідь в ТОВ «Фастівка»

Види угідь	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до базового 2022 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2757	100	2757	100	2773	100	101
У т.ч.: сільськогосподарські угіддя	2754	99,67	2754	99,67	2770	99,67	101
Із них : рілля	2754	99,67	2754	99,67	2770	99,67	101
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100
Коефіцієнт розораності земель	1	-	1	-	1	-	100

Важливою складовою соціально-економічного розвитку ТОВ «Фастівка» є трудові ресурси. Динаміку і структуру трудових ресурсів господарства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура трудових ресурсів ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
Всього працюючих	24	28	33	9
З них - чоловіків	18	22	27	9
- жінок	6	6	6	0
В т.ч. спеціалісти				0
- механізатори	8	8	10	2
- водії	4	6	8	4
- адміністрація	8	9	9	1
Прийнято на роботу	2	5	6	4
Звільнено з роботи	2	1	1	-1

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що у 2024 році кількість працюючих в порівнянні з 2022 роком збільшилась на 9 осіб, з них кількість чоловіків збільшилась на 9, кількість жінок залишилась незмінною. У тому

числі кількість механізаторів – збільшилася на 2 особи, водіїв – на 4 особи. У цілому в 2022 році в порівнянні з 2020 роком кількість прийнятих на роботу збільшилась на 4 особи, кількість звільнених – зменшилась на 1 особу.

Збільшення кількості прийнятих на роботу в галузі рослинництва пов'язане із автоматизацією процесу виробництва продукції рослинництва та закупівлю нової високопродуктивної техніки та вантажних автомобілів. Для того, щоб залучити до роботи в ТОВ «Фастівка» нових молодих працівників підприємству потрібно забезпечити їм динамічну і перспективну роботу зі стрімким кар'єрним ростом; разову допомогу у зв'язку зі зміною місця проживання; оплату орендованого житла; стабільну офіційну заробітну плату; соціальні гарантії відповідно до законодавства України.

Далі проаналізуємо соціально-економічний розвиток ТОВ «Фастівка», що залежить від розміру підприємства, наявності в ньому і рівня використання ресурсів, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників розміру підприємства ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			2024 р. у % до базового 2022 р.
	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації, тис. грн.	11033,3	14228,3	19930,3	180,64
Валовий дохід, тис. грн.	9392,98	12056,7	16608,6	176,82
Чистий прибуток, тис. грн.	3011,3	3435,4	7666,6	у 2,5 рази
Площа с/г угідь	1754	1754	1770	100,91
У тому числі: рілля, га	1754	1754	1770	100,91
Середньорічна кількість робітників, чол.	24	28	33	137,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5770,6	5976,5	7016	121,58
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	7424,6	10309,5	12048	162,27
Енергоресурси, к.с.	9941	10149	13650	137,31

Аналізуючи таблицю 2.3, можна сказати, що виручка в господарстві від реалізації продукції збільшилася на 80,6 %, валовий дохід на 76,82 %, а чистий прибуток зріс на 2,5 рази. Також з таблиці видно, що господарство добре забезпечене сільськогосподарськими угіддями, площа яких у 2024 році в

порівнянні з 2022 роком збільшилася на 0,9 %. За рахунок додаткових вкладень на покращення с/г техніки і технологій ТОВ «Фастівка» змогло збільшити виробництво продукції та збільшити валову продукцію на 80,6 %.

До основних результатів соціально-економічного розвитку господарства можна також віднести виробництво основних видів продукції, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва основних видів продукції ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Види продукції	Роки			Звітний до базового в % (2024 до 2022)
	2022	2023	2024	
Зернові і зернобобові, всього, ц	10610	10420	33825	у 3 рази
Соя, ц	9357	15396	7925	84,70
Соняшник, ц	12200	20103	5023	41,17
Ріпак,ц	-	388	13375	-
Кукурудза,ц	-	-	24252	-

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що основною продукцією товариства є зерно, соя, соняшник, ріпак. Згідно показників таблиці можна побачити, що виробництво зерна у 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшилося на 218%, сої зменшилося на 16 %, соняшнику – зменшилося на 59%. У цілому виробництво основних видів продукції ТОВ «Фастівка» має позитивну тенденцію, крім виробництва зерна, валовий збір якого збільшився за рахунок збільшення площі відведеної під посів, та впровадження сівозміни. Підприємство щороку нарощує виробництво зернових та технічних культур, щороку збільшуючи врожайність та ефективність їх вирощування. Внесення оптимальної кількості органічних добрив, застосування інтенсивної системи землеробства, що включає в себе високе технічне оснащення виробництва, використання більш ефективних способів обробітку ґрунту, розширене відтворення родючості ґрунту, інтенсивні ґрунтозахисні технології вирощування сільськогосподарських культур, меліоративні, а також прогресивні організаційно-господарські заходи – ось що потрібно підприємству для покращення ефективності своєї діяльності.

Склад і структура товарної продукції наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Продукція	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2024 р. у % до 2022р.
	Виручка від реалізації, тис. грн.	У % до всього	Виручка від реалізації тис. грн.	У % до всього	Виручка від реалізації тис. грн.	У % до всього	
Зернові : з них	2295,10	32,45	831,10	8,63	3148,2	19,21	137,17
Пшениці	733,50	10,37	489,30	5,08	1999,70	12,20	У 2,7 рази
Ячмінь	427,90	6,05	341,20	3,54	3,6	0,02	0,84
Овес	108,00	1,53	0,60	0,01	23	0,14	21,30
Сої	914,80	12,94	3116,30	32,36	4930,3	30,08	у 5,7 раз
Соняшнику	3838,60	54,28	5154,50	53,52	1831,1	11,17	47,70
Ріпаку	-	-	146,20	1,52	5083,1	31,01	-
Кукурудза на зерно	1025,80	14,50	-	-	1121,9	6,84	109,37
Інша продукція рослинництва	23,50	0,33	382,00	3,97	1398,4	8,53	у 59 раз
Всього по рослинництву	7072,10	100,00	9630,10	100,00	16391,1	100,00	у 2,3 рази

Виходячи з даних таблиці 2.5, можна зробити висновок, що обсяг реалізації продукції рослинництва ТОВ «Фастівка» постійно збільшується. З 7072 тис. грн. за три роки (2022-2024) підприємство досягло об'єму в 16391 тис. грн., що більше ніж у 2 рази. Цього показнику підприємство досягло, впроваджуючи постійно нові шведські технології та постійно оновлюючи технічний склад новими економічними машинами та агрегатами іноземних виробників.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фастівка»

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасивів). Ці дані подано у балансі підприємства.

Для виконання аналітичних досліджень та оцінки структури активу і пасиву балансу його статті підлягають групуванню.

Використовуючи дані фінансової звітності, проведено аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Фастівка», результати якого відображені у Додатку А. Аналізуючи дану таблицю, можна помітити, що на початок 2023 року необоротні активи підприємства складали 37,97%, тобто близько половини всіх активів. Це зумовлено тим, що основні засоби сільськогосподарського призначення, які становлять 31% від усіх активів, є дуже дорогими. Оборотні активи становлять 62,03%. З них найбільша частка припадала на дебіторську заборгованість (близько 15% всіх активів), готова продукція (17,55%) та грошові кошти (13,86%). На початок 2024 року вартість основних засобів зросла. Це пов'язано з придбанням підприємством двох вантажних автомобілів та декількох агрегатів для тракторів. Дебіторська заборгованість помітно зросла майже вдвічі через несвоєчасну сплату покупцями коштів за придбану продукцію. Загалом майно підприємства зросло на 4 млн. грн. через вдале і раціональне використання прибутку та розширення підприємства. На початок 2025 року вартість основних засобів зросла через модернізацію обладнання та купівлю нової техніки, а саме комбайна та двох тракторів. Слід відмітити, що збільшилася частка готової продукції та виробничих запасів. Обсяг дебіторської заборгованості зменшився вдвічі, що є позитивним для підприємства.

Слід відмітити, що пропорції між оборотними та необоротними активами впродовж 2022-2024 рр. є незмінними. Первісна вартість за 2022-2024 рр. зросла в 1,5 рази (153%). Це є свідченням того, що підприємство постійно розширюється та модернізує свої основні засоби. Обсяг необоротних активів за 3 роки зріс на 37,7%, що свідчить про розширення підприємства. Обсяг оборотних активів за 2022-2024 рр. зріс на 38,6%, за рахунок збільшення виробництва готової продукції. Загалом баланс підприємства виріс на 38,25%, що є високим показником ефективності діяльності підприємства.

Статутний капітал і додатковий капітал залишилися за 3 роки незмінними. Нерозподілений прибуток виріс в 1,5 рази, і був використаний на

придбання техніки та знарядь для обробітку ґрунту. Кредиторська заборгованість зменшилася на 69%. Поточні зобов'язання підприємства зросли майже в 2,5 рази. Загалом можна сказати, що підприємство продуктивно працює і має відмінні результати своєї діяльності.

Не менш важливою для ефективного функціонування підприємства є забезпеченість оборотними ресурсами. Забезпеченість оборотними ресурсами ТОВ «Фастівка» та їх аналіз наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Забезпеченість оборотними ресурсами ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Ресурси, показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Джерела власних та прирівняних до них коштів.	0,1	0,1	0,1	100,00
Стабільні пасиви				
Всього джерел власних і прирівнених до них коштів	13989,9	14476,2	19407,7	138,73
Наявність власних оборотних та прирівняних до них коштів	9006,9	11613,8	12482,7	138,59
Норматив оборотних коштів	8660	11050	12020	138,80
Надлишок, недостача ВОК і прирівняних до них коштів	346,9	563,8	462,7	133,38
У % до нормативу	104,01	105,10	103,85	99,85
Оборотні засоби по балансу	9006,9	11613,8	12482,7	138,59

Щодо оцінки забезпеченості оборотними ресурсами можна сказати, що по власних оборотних та прирівняних до них коштах спостерігається надлишок. У 2022-2024 роках спостерігається позитивне значення цього показника. Тому підприємство правильно оцінює структуру балансу, проте слід збільшити розмір власних коштів, насамперед, власного капіталу та намагатися зменшити розмір залучених коштів та мінімізувати розмір запасів. Ці заходи дозволять значно покращити структуру балансу та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в

бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Фінансова стабільність є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів).

За аналізований період спостерігається значне зростання обсягів реалізації. Проте лінія собівартості майже паралельна лінії виручки, тобто собівартість продукції зростає такими ж темпами, що й виручка. Це, в свою чергу, призводить до того, що рівень прибутку за аналізований період майже не змінюється.

2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Стратегія управління кадрами у ТОВ «Фастівка» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як: задовільні умови трудової діяльності; можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо.

Керівництво підприємства велику увагу надає преміальним виплатам, іншим заохочувальним та компенсаційним платежам, що не входять до складу основного заробітку працівників підприємства.

Згідно до наданого визначення системи управління персоналом підприємств слід включати сукупність підсистем (підсистеми підбору та розстановки персоналу, підсистеми оцінки персоналу, підсистема мотивації праці, підсистема навчання та розвитку персоналу), що узгоджуються за допомогою застосування різноманітних принципів, методів та форм

управління персоналом.

Дослідимо цю систему на прикладі ТОВ «Фастівка». Сам по собі персонал являє собою певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах. Ця система має внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються за виконуваними функціями, категоріями, професіями, демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним (дисципліна, здатність до взаємодії) та іншим характеристикам.

Отже, розглянемо характеристики персоналу підприємства – об'єкта дослідження. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ТОВ «Фастівка» є, на нашу думку, необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал аграрного підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників фірми, плинність та стабільність складу, показник змінності персоналу.

Розглянемо такі загальні та конкретні показники кількісного складу персоналу ТОВ «Фастівка». Спочатку проаналізуємо зміни, що відбулися у чисельності працюючих протягом 2022-2024 років. Аналіз представлений в таблиці 2.7.

Дані таблиці свідчать про те, що на підприємстві спостерігається тенденція до зростання чисельності працюючих, особливо виробничого персоналу, в першу чергу, механізаторів та водіїв. Така ситуація є зрозумілою: адже для здійснення діяльності підприємство щороку закуповує і оновлює машино-тракторний парк новітньою технікою та засобами обробітку ґрунту, що і потребує кваліфікованих кадрів для роботи на ній. Найбільшу питому

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Фастівка»

Показники	2022		2023		2024		Відхилення, +/-			Темп росту, %		
	Чисельність, чол.	Питома вага	Чисельність, чол.	Питома вага	Чисельність, чол.	Питома вага	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022
1. Апарат управління	8	33	9	32	9	27	1	0	1	113	100	113
2. Виробничий персонал, усього	14	58	17	61	22	67	3	5	8	121	129	157
Механізатори	8	33	8	29	10	30	0	2	2	100	125	125
Водії	4	17	6	21	8	24	2	2	4	150	133	200
Обслуговуючий персонал	2	8	3	11	4	12	1	1	2	150	133	200
3 Охорона	2	8	2	7	2	6	0	0	0	100	100	100
Усього	24	100	28	100	33	100	4	5	9	117	118	138

вагу в складі персоналу підприємства мають механізатори (33% в 2022 році, 29% в 2023 та 30% в 2024 році).

Значну частку в структурі персоналу становить також адміністративно-управлінський персонал: 33% в 2022 році, 32% в 2023 році та 27% в 2024 році. Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників фірми подано в Додатку Б (станом на 2024 рік). Освітній рівень працівників підприємства досить високий, 40% працюючих навчалися в закладах освіти III-IV рівнів акредитації. Сюди належать працівники адміністративно-управлінського персоналу, а також водії з механізаторами. Загальну освіту має лише охорона.

Більшу кількість у структурі персоналу становлять чоловіки – 27 осіб або 80% до загальної чисельності працюючих.

Вікова структура персоналу товариства характеризується високою питоною вагою працівників середнього віку (до 36-40 років) – 39,4%, а також працівників віком від 26 до 36 років – 24%.

Підбір кадрів на досліджуваному підприємстві здійснюється на основі аналізу потреби в додатковому залученні персоналу, як правило, в разі

звільнення вакантних місць або збільшення МТП. Пошук кандидатів здійснюється за допомогою розміщення оголошень у спеціалізованих виданнях. Кандидати на вакантні місця проходять співбесіду з керівником, який попередньо проаналізував трудову книжку претендента (якщо є), зібрав інформацію-відгуки з попередніх місць роботи претендента. Зібравши інформацію про кожного з кандидатів на зайняття вакантного місця, інженер разом з директором здійснюють оцінку потрібних властивостей кандидатів та складають характеристики кожного з них, порівнюють сукупність властивостей кандидатів з вимогами для виконання функцій на даній посаді, порівнюють кандидатів між собою та обирають того, хто найбільш за всіх підходить підприємству.

Підсистема оцінки персоналу передбачає визначення відповідності працівника вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає. При заміщенні вакантної посади важливим є визначення потенціалу працівника, тобто його професійних знань та вмінь, навичок, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Аналіз відповідності працівника посаді, що займається (атестація), є необхідним по закінченню певного часу та можливий шляхом спільної оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску з урахуванням результатів праці.

Підсистема навчання персоналу має призначення забезпечувати відповідність професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва (обслуговування) та управління. Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві отримала розвиток система підвищення кваліфікації. Кожні два роки працівники проходять навчання та відвідують семінари з підвищення ефективності роботи та запровадження новітніх технологій в агробізнесі. Навчання працівників проводиться і в процесі спеціалізованих виставок, ярмарок, коли всі фахівці аграрного бізнесу обмінюються досвідом. Самі керівники постійно навчаються у своїх конкурентів чи колег, тому процес навчання, підвищення кваліфікації є безперервним. Це є дуже позитивним моментом, адже, як відомо, знання дуже

швидко старіють і їх необхідно постійно поновлювати та поповнювати.

ТОВ «Фастівка» у своїй діяльності орієнтується на широкий спектр цілей, основною з яких є збільшення ефективності ведення агробізнесу, на що і спирається організаційно-розпорядча діяльність щодо управління персоналом підприємства.

Відповідно до штатного розкладу підприємства плинність кадрів є незначною: на одного звільненого надійшло 9 нових працівників.

Одним з чинників підвищення професійної віддачі працюючих є розробка керівництвом чітких та виважених посадових інструкцій. Вони включають в себе головні аспекти управлінської діяльності визначеної посади. Інструкція визначає загальні положення, обов'язки, функції, права та відповідальність посадовця. Щодо обов'язків заступника директора, то тут вказані служби й підрозділи, які йому підпорядковуються; наголошується на розробці та контролі за виконанням проєктів наказів, інструкцій, інших документів; вимагається постійне підвищення трудової дисципліни.

У цілому методи управління персоналом у ТОВ «Фастівка» сприяють ефективній роботі персоналу завдяки тому, що колектив відчуває приналежність до справ підприємства, має певну згуртованість, сталість, хороші психологічні стимули до праці.

Недосконалою залишається система економічних методів управління персоналом: оплата праці за оцінкою самих працівників не відповідає зусиллям, що докладаються ними. Проаналізувавши інші елементи системи управління персоналом ТОВ «Фастівка», такі, як підсистема планування та підбору кадрів, навчання, підготовки та перепідготовки працівників, їх оцінки, було виявлено низку недоліків, в першу чергу, відсутність системи оцінки персоналу, недосконала система підбору та інтеграції кадрів, незадовільний стан оплати праці та трудової мотивації в цілому, що підлягають коригуванню.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ФАСТІВКА»

Організаційно-економічний механізм управління персоналом є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом (СУП) на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим.

На основі проведеного вище дослідження системи управління персоналу ТОВ «Фастівка» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ТОВ «Фастівка», основна увага приділятиметься таким елементам системи, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу в ТОВ «Фастівка» є удосконалення такої складової, як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку.

Метою керівництва є успіх на ринку і одержання максимального прибутку, а метою персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи, то між ними існують протиріччя. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у тому числі й на оплату праці). Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У компромісі між очікуваннями персоналу підприємства і метою керівництва полягає сутність стимулювання праці.

Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у

значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, та одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом в сучасних умовах підприємству необхідно, в першу чергу, звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитися на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) Кадрове планування: визначає політику і стратегію організації, звернути увагу на якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2) Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання: дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

3) Система стимулювання: дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) Оргкультура: порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації

і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів.

б) Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників, воно спрямовано як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Оскільки ТОВ «Фастівка» дедалі більше розвивається, значення вищеописаних заходів лише посилюватиметься. Це призводить до того, що до управління персоналом необхідно підходити комплексно. Проаналізувавши існуючу систему управління персоналом у ТОВ «Фастівка», можна дійти висновку, що розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості та лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

У ТОВ «Фастівка» було виявлено низку рекомендаційних пропозицій, які були сформовані як комплекс щодо вирішення проблем, що висуваються, та вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Одним із найвпливовіших внутрішніх факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств – це персонал. Досвідчений та висококваліфікований персонал підприємств завжди сприяє його розвитку, а недостатня кваліфікація може негативно впливати на розвиток підприємств.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Підсумком впровадження у ТОВ «Фастівка» програми адаптації та

позитивного проходження всіх стадій програми у нового співробітника організації з'являються необхідні знання, а також навички, отримані в результаті засвоєння досвіду від наставника; відбувається розвиток особистих якостей; вибудовування системи взаємодії, як із колегами, і з колективом загалом, і навіть зниження психологічного напруги у процесі адаптації (поява почуття захищеності завдяки наставнику).

Важливим чинником є мотивація персоналу, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Оплата праці є основним джерелом доходів робітників фірм і підприємств, тож вона є основним мотиваційним фактором підвищення ефективності діяльності працівників.

Матеріальне стимулювання праці задовольняє, насамперед, первинні потреби працівників в їжі, одягу, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти відомих артистів тощо. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати [1]. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Одним із найдієвіших методів матеріальної мотивації роботи персоналу є стимулювання праці. Центральне місце в системі матеріального стимулювання займають форми і системи оплати праці, тарифні ставки, премії та додаткові види доплат.

У результаті впроваджуваної системи преміювання співробітників у ТОВ «Фастівка» персоналу, як заохочення до прагнення та вдосконалення у своїй безпосередній діяльності, буде видано премію, за категорією кращого працівника місяця, у розмірі 15 % (від суми окладу).

Механізмами матеріальної мотивації також є основна і додаткова заробітна плата. Зокрема, додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість та за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені діючим законодавством: премії з виконанням виробничих завдань та функцій. Через додаткові види преміювання підвищують зацікавленість працівників підприємства до суміщення професій. Складовою механізму

заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати і розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет у колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи).

Велике значення в сучасних умовах має стимулювання кінцевих результатів праці. У системі стимулювання важливе значення має формування інтересу, коли кожний працівник зацікавлений у конкурентній боротьбі. Участь працівника у прибутку є також важливим напрямом стимулювання підвищення ефективності виробництва. Така участь змінюється у формі виплат із прибутку, тобто певна частина прибутку розподіляється між працівниками (виплати проводять 1-2 рази на рік залежно від результатів господарювання суб'єкта).

Отже, людський фактор в організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. При цьому основним завданням сучасних менеджерів є створення на підприємствах дієвих систем матеріального і нематеріального стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування організацій, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

Таким чином, запропоновані програми з вирішення цих проблем, слід застосовувати комплексно. Цей комплекс сприяє вдосконаленню системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фастівка».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У рамках випускної бакалаврської кваліфікаційної роботи надано оцінку ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фастівка».

Під час дослідження методичних засад формування системи управління персоналом було встановлено, що даний процес є важливим напрямком діяльності кожного підприємства і включає в себе розробку ряду методів, концепцій, визначення функцій та кадрової політики організації. Крім того, було встановлено, що управління персоналом має спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства у кількісному і якісному складі працівників, але також і на створення належних умов для персоналу, забезпечення їх комфортними умовами праці, можливістю постійно розвиватися та брати участь у діяльності підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Фастівка» показав, що підприємство успішно розвивається у сфері агробізнесу, і є конкурентоспроможним, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

У процесі аналізу особливостей управління персоналом підприємства було визначено, що для того, щоб працівники товариства відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою навчальних заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше зацікавити працівників в підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Проте оплата праці є стимулюючим фактором лише у тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці робітників. Персонал підприємства повинен розуміти наявність стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та виконаною роботою.

Було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та

винагород.

Використовуючи системний підхід, ми визначили процес управління персоналом як систему, що складається з підсистем: підсистема підбору та розстановки персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема навчання та розвитку персоналу. Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

Дослідження системи управління персоналом на підприємстві виявило певні недоліки в цій роботі, а саме: недосконалість адміністративних методів управління, економічні методи, що мало стимулюють працівників до високопродуктивної праці, відсутність системи оцінки персоналу, неадекватна система підбору кадрів.

Результати дослідження ефективності управління персоналом підприємства дозволили обґрунтувати *пропозиції* щодо його удосконалення. Зокрема, запропоновано наступні заходи:

- 1) удосконалення системи добору кадрів, зокрема здійснення добору кадрів на конкурсних засадах;
- 2) впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі шляхом направлення працівників у заклади вищої освіти;
- 3) удосконалення адміністративних методів управління персоналом;
- 4) пропонується впровадження системи "планування кар'єри" з метою ініціювання професійного росту працівників;
- 5) впровадження системи оцінки індивідуальних результатів праці на ґрунті об'єктивних показників посадових інструкцій та стандартів якості.

Запропоновані заходи націлені, насамперед, на підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, стимулювання професійного росту працівників, формування належного у них ставлення до власних обов'язків та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А. HR менеджмент: конспект лекцій: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського: Електронні текстові дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 320 с.
2. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75-79.
3. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. Київ. 2019. С. 42-50.
4. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
5. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
6. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
7. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
8. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
9. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
10. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

11. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.
12. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.
13. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
14. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
15. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
16. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 171 с.
17. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
18. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
19. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
20. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
21. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.
22. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом.

Інвестиції: практика та досвід. 2019. №11. С.50-55.

23. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.

24. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.

25. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. №. 1. С. 61-72.

26. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*, 2021. №3. С. 77-82.

27. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

28. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

ДОДАТКИ

Склад та структура майна ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±тис. грн.	2024 р. у % до 2022 р.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи								
Незавершене будівництво	903,6	6,22	981,9	5,44	1035,9	5,16	132,3	114,64
Основні засоби:								
залишкова вартість	4610	31,75	5457,6	30,23	6556,6	32,66	1946,6	142,23
первісна вартість	8347,5	57,49	10238,2	56,71	12814,5	63,83	4467	153,51
знос	3737,5	25,74	4780,6	26,48	6257,9	31,17	2520,4	167,44
Довгострокові біологічні активи								
Довгострокові фінансові інвестиції								
Довгострокова дебіторська заборгованість								
Відстрочені податкові активи								
Інші необоротні активи								
Усього необоротних активів	5513,6	37,97	6439,5	35,67	7592,5	37,82	2078,9	137,70
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси:	1605,1	11,05	2275,1	12,60	3529,1	17,58	1924	219,87
Поточні біологічні активи								
Незавершене виробництво ⁹⁵³								
Готова продукція	2548,2	17,55	3196,9	17,71	4304,6	21,44	1756,4	168,93
Товари								
Векселі одержані								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2222,8	15,31	4809,3	26,64	2851,3	14,20	628,5	128,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	2,7	0,02	1,8	0,01	5,1	0,03	2,4	188,89
за виданими авансами								
з нарахованих доходів								
із внутрішніх розрахунків								
Інша поточна дебіторська заборгованість	548,2	3,78	1190	6,59	1668	8,31	1119,8	304,27
Поточні фінансові інвестиції								
Грошові кошти та їх еквіваленти:								

в національній валюті	2012,5	13,86	125,7	0,70	102,6	0,51	1909,9	5,10
в іноземній валюті								
Інші оборотні активи	67,4	0,46	14,5	0,08	22	0,11	-45,4	32,64
Усього оборотних активів	9006,9	62,03	11613,8	64,33	12482,7	62,18	3475,8	138,59
III. Витрати майбутніх періодів								
Разом майна	14520,5	100,00	18053,3	100,0	20075,2	100,00	5554,7	138,25

Додаток Б
Таблиця 2

Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників ТОВ «Фастівка»

Показник	Всього осіб	З загальної чисельності, чол.		З загальної чисельності, %		
		чоловіки	жінки	всього %	чоловіки	жінки
Чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року, усього	33	27	6	100	81,82	18,18
чисельність працівників, які закінчили заклади вищої освіти:						
3-4 рівня акредитації	13	9	4	39,39	27,27	12,12
1-2 рівня акредитації	18	16	2	54,55	48,48	6,06
Загальна освіта	2	2	0	6,06	6,06	0,00
чисельність працівників віком:						
20-25 років	3	3	0	9,09	9,09	0,00
26-35 років	8	7	1	24,24	21,21	3,03
36-40 років	13	11	2	39,39	33,33	6,06
41-45 років	7	4	3	21,21	12,12	9,09
46-50 років	6	1	0	18,18	3,03	0,00
51-55 років	2	1	0	6,06	3,03	0,00
56-60 років	1	1	0	3,03	3,03	0,00



Рис. 1. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

Додаток Г

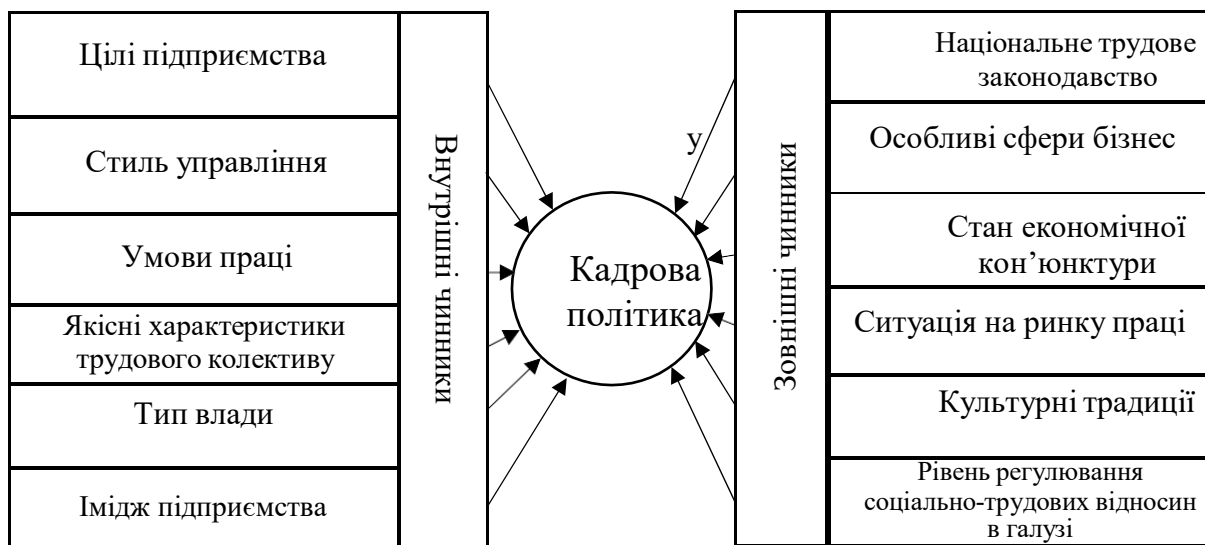


Рис.2. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства