

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та

ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ  
«ВИРІВСЬКЕ ХПП»

Здобувача(ки) групи Е.мз-31С Великошাপка Юлія Володимирівна  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юлія ВЕЛИКОШАПКА

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

Керівник зав.каф., д.е.н, проф.Олександра КАРІНЦЕВА  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Управління персоналом підприємства» містить 66 сторінок, 15 таблиць. Перелік посилань нараховує 82 найменування.

*Метою* роботи аналіз складових та методів розробки кадрової стратегії на підприємстві..

*Об'єктом* дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

*Предметом* дослідження є кадровий потенціал та система управління персоналом ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП».

*Методи* дослідження ґрунтувалися на положеннях вітчизняної та зарубіжної економічної науки у сфері менеджменту, при цьому використовувались методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу і синтезу, індукції та дедукції. Економіко-статистичні та економічні аналітичні методи застосовувались для виявлення закономірностей, чинників впливу, визначення слабких місць системи управління персоналом та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

*Наукова новизна* дослідження полягає у розробці нових теоретичних та практичних підходів до вдосконалення управління персоналом підприємства. Удосконалено підхід до визначення управління персоналом, яке трактується як система заходів, спрямованих на забезпечення умов для розвитку та реалізації потенціалу працівників, що сприяє досягненню цілей підприємства. Виявлено основні тенденції розвитку підприємства ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» та його системи управління персоналом, що дозволило врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Розроблено оновлену методику оцінки ефективності управління персоналом, яка враховує необхідність постійного вдосконалення системи управління у відповідь на змінні умови ринку.

*Результати роботи* дозволять підприємствам підвищити ефективність кадрової стратегії. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані для покращення продуктивності праці працівників, зменшення плинності кадрів.

*Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів.* Керівництвом ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» були взяті до уваги запропоновані рекомендації з приводу преміювання кращих працівників за принципом ІМК. Впровадження результатів дипломної роботи дозволить розробити кадрову стратегію підприємства, підвищити ефективність та вмотивованість кадрового потенціалу.

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Список використаних джерел включає 50 найменувань, що охоплюють актуальну літературу та дослідження з теми.

*Ключові слова:* *кадрова стратегія, кадровий потенціал, кадрова політика, система управління персоналом, система мотивації, навчання персоналу.*

## ANNOTATION

The diploma thesis on the topic “Personnel Management of an Enterprise” comprises 66 pages and includes 15 tables. The list of references contains 82 sources.

The purpose of the thesis is to analyze the components and methods for developing a staffing strategy at the enterprise.

The object of the study is the personnel management system at the enterprise.

The subject of the study is the personnel potential and the personnel management system at PJSC “VYRIVSKE KHPP.”

The research methods were based on principles of domestic and foreign economic science in the field of management, employing methods of theoretical generalization, comparison, analysis and synthesis, induction, and deduction. Economic-statistical and economic analytical methods were applied to identify patterns, influencing factors, determine weaknesses in the personnel management system, and substantiate recommendations for its improvement.

The scientific novelty of the study lies in the development of new theoretical and practical approaches to improving personnel management at the enterprise. The approach to defining personnel management has been refined: it is interpreted as a system of measures aimed at ensuring conditions for the development and realization of employees’ potential, which contributes to achieving the enterprise’s goals. The main trends in the development of PJSC “VYRIVSKE KHPP” and its personnel management system have been identified, taking into account both internal and external influencing factors. An updated methodology for evaluating personnel management effectiveness has been developed, considering the need for continuous improvement of the management system in response to changing market conditions.

The results of the study will enable enterprises to increase the effectiveness of their staffing strategies. The proposed measures can be utilized to improve employee productivity and reduce staff turnover.

The results were verified regarding their practical applicability. The management of PJSC “VYRIVSKE KHPP” has taken into account the recommended measures for rewarding top-performing employees according to the IMK principle. Implementing the findings of this diploma thesis will facilitate the development of the company’s staffing strategy and enhance both the efficiency and motivation of its personnel potential.

Structure and Scope of the Thesis: The master’s thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 75 pages. The list of references includes 48 titles, covering relevant literature and research on the topic.

*Keywords: personnel strategy, personnel potential, personnel policy, personnel management system, motivation system, personnel training.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	11
1.1. Поняття та зміст управління персоналом .....	11
1.2. Моделі системи управління персоналом. ....	15
1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП»).....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	38
2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним.....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	50
3.1. Поліпшення процесу професійного навчання .....	50
3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства ...	55
3.3. Удосконалення організації управління персоналом.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом давно викликає інтерес дослідників, що виражається у прагненні знайти нові, більш ефективні моделі управління працівниками в організаціях і на підприємствах. Це має дві ключові мети: по-перше, забезпечення більшої економічної ефективності діяльності підприємства, включаючи оптимізацію роботи системи управління персоналом; по-друге, згуртування співробітників незалежно від їхніх посад навколо спільної мети організації, створення умов для розвитку корпоративної єдності.

Разом із досягненням цих основних цілей теорія і практика управління людьми в організаціях ставлять перед фахівцями нові виклики. Основною причиною цього є технологічні та організаційні зміни, зокрема цифрові трансформації [54, 55, 60, 61, 65, 66, 67, 73, 77, 78, 79, 81] та впровадження штучного інтелекту [57, 64, 74, 80, 82], які ускладнюють виробництво, підвищують значення групової взаємодії, збільшують кількість працівників, розширюють як внутрішні, так і зовнішні функції діяльності підприємств, а також пришвидшують зміну продуктів і технологій їх виготовлення.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку, врахування актуальних трендів розвитку та впровадження моделей соціальної та солідарної економіки, що сприяє формуванню стійких бізнес-процесів, соціально відповідального управління та ефективного використання ресурсів [52, 62, 63, 68, 70, 71, 72, 75, 76]. Ці перетворення, що стосуються економічного, організаційного і технічного розвитку підприємств, змінюють різні аспекти управління персоналом, підвищуючи роль інноваційних підходів у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності компаній [51, 53, 56, 58, 69].

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом перетворюється на постійний процес. Це дає змогу розглядати його через призму еволюційного підходу, який демонструє поступову адаптацію системи до змінних умов як внутрішнього середовища підприємства (мікросередовище), так і глобальних економічних, політичних і соціальних змін

(макросередовище). Управління персоналом сьогодні виступає однією зі складових загальної системи управління підприємством чи організацією.

Теоретичні, методичні засади й практичні аспекти управління персоналом були досліджені в роботах таких авторів, як Ф. Тейлор [34], А. Маслоу[24], Д. Макгрегор [23], В. Оучі [27], В. І. Крамаренко [22], Г. В. Щокін [50], С. Н. Апенько [1], М. Армстронг [2], Ю. Базарова [3], Л. В. Балабанова [4], В. В. Безсмертна [5], Н. П. Беяцкий [6], А. А. Бердник [7], Л. М. Григор'єв [8], В. І. Дериховська[9], П. Ф. Друкер[10], О. П. Єлець[18] та інші. Незважаючи на широкий спектр досліджень, проблематика підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах господарювання залишається актуальною і потребує подальшого опрацювання.

Метою цього дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення управління персоналом на підприємстві в умовах сучасного господарювання.

Для досягнення цієї мети було визначено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність і зміст поняття управління персоналом;
- дослідити різні моделі систем управління персоналом;
- вивчити методологічні підходи до аналізу стану управління персоналом;
- провести загальну характеристику підприємства, яке є об'єктом дослідження;
- здійснити аналіз існуючої системи управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз динаміки та структури персоналу підприємства, а також оцінити ефективність управління ним;
- розробити пропозиції щодо покращення процесу професійного навчання співробітників;
- підготувати рекомендації для вдосконалення системи мотивації працівників;
- запропонувати шляхи оптимізації організації управління персоналом на підприємстві.



Завдання спрямовані на комплексне дослідження актуальних аспектів управління персоналом та формування дієвих рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві, зокрема процеси, що забезпечують ефективну організацію, мотивацію, навчання та розвиток кадрів. Увага зосереджується на дослідженні механізмів і підходів, які використовуються для управління людськими ресурсами, їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації управління персоналом, які реалізуються на прикладі ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП». Особливий акцент зроблено на вивченні сучасних підходів до формування ефективної системи управління працівниками, аналізі її результативності, а також виявленні напрямків удосконалення процесів планування, мотивування, професійного розвитку та оцінки персоналу.

Методи дослідження. У рамках дослідження теоретичною основою стали положення вітчизняної та зарубіжної економічної науки в галузі менеджменту. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань застосовано широкий спектр методів. Методи теоретичного узагальнення та порівняння, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, були використані для розкриття теоретико-методологічних засад управління персоналом на підприємстві. Вони дозволили структурувати знання, систематизувати підходи та порівняти різні моделі й концепції. Економіко-статистичні методи, такі як групування, порівняння, розрахунок середніх і відносних величин, а також кореляційний аналіз, були застосовані для проведення детального аналізу стану управління персоналом. Ці методи дали змогу виявити ключові закономірності та фактори, які впливають на ефективність роботи системи управління кадрами. Методи економічного аналізу, включаючи синтез і порівняння, використовувалися для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом. Завдяки цим підходам вдалося визначити слабкі місця існуючої системи, знайти

можливості для її оптимізації та запропонувати практичні рішення, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів.

Застосування цих методів у комплексі забезпечило всебічне дослідження системи управління персоналом на підприємстві та створило надійне підґрунтя для формулювання практичних рекомендацій. Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП», матеріали Національного банку України, монографії та наукові статті зарубіжних і вітчизняних авторів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці нових теоретичних та практичних підходів до вдосконалення управління персоналом підприємства. Удосконалено підхід до визначення управління персоналом, яке трактується як система заходів, спрямованих на забезпечення умов для розвитку та реалізації потенціалу працівників, що сприяє досягненню цілей підприємства. Виявлено основні тенденції розвитку підприємства ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» та його системи управління персоналом, що дозволило врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Розроблено оновлену методику оцінки ефективності управління персоналом, яка враховує необхідність постійного вдосконалення системи управління у відповідь на змінні умови ринку. Надано практичні рекомендації щодо поліпшення процесу професійного навчання співробітників, удосконалення системи мотивації працівників, а також організації управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління персоналом на підприємстві.

Особистий внесок здобувача. Усі основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені в магістерській роботі та представлені до захисту, отримані автором самостійно.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Список використаних джерел включає 82 найменування, що охоплюють актуальну літературу та дослідження з теми.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Поняття та зміст управління персоналом.

Однією з ключових проблем під час реалізації соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування взаємовідносин між людьми, які залучені до різноманітних рівнів системи управління. Управління персоналом дедалі більше визнається однією з найважливіших сфер функціонування організації, яка має значний вплив на підвищення її продуктивності та загальної ефективності. При цьому поняття "управління персоналом" розглядається у широкому контексті — від економіко-статистичних підходів до філософсько-психологічних аспектів. Це поняття охоплює цілісний аналіз організаційно-управлінського середовища функціонування організації, оптимізацію використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом із врахуванням вимог сучасної ринкової економіки.

Питання управління персоналом, зокрема стратегічного, детально досліджено у працях А.Я. Кибанова, В.П. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта [4, с. 136]. Автори підкреслюють, що планування персоналу має здійснюватися у вигляді цільових комплексних програм, які узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства. Це передбачає врахування напрямків сучасної кадрової політики, демографічної ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, а також оцінки персоналу та результатів його діяльності, що дозволяє вдосконалювати роботу з працівниками [1, с. 235].

Г.В. Щокін у своїх дослідженнях акцентує увагу на психологічних аспектах управління персоналом, зокрема на специфіці керування чоловічими та жіночими колективами, а також аналізує риси "важких" і успішних керівників [15]. О. Щур зазначає, що окремі керівники починають усвідомлювати, що саме персонал є їхнім головним ресурсом, а успіх

організації залежить від професіоналізму людей, якості продукції чи послуг та популярності серед клієнтів [16, с. 36].

А.Я. Кибанов, досліджуючи питання управління персоналом, наголошує, що ефективне планування персоналу має забезпечити наявність потрібної кількості працівників у необхідний час із врахуванням їх здібностей, схильностей і виробничих вимог [4, с. 173].

На думку С. Михайлова, основою стратегічного планування персоналу має бути вдосконалення кадрового складу організації, підвищення кваліфікації працівників, формування організаційної культури. Поточне планування повинно базуватися на ключових показниках довгострокового планування та вирішувати питання комплектування структурних підрозділів, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, а також раціонального використання робочого часу [6, с. 48-49].

В. Колпаков звертає увагу на важливість прогнозування потреби у трудових ресурсах, аналізу продуктивності праці та витрат на персонал, а також ефективного використання кадрів відповідно до їх компетенцій і стратегічних цілей підприємства. Потребу в персоналі він визначає як кількість працівників, необхідних для виконання завдань підприємства у кількісному, якісному, часовому та просторовому аспектах [5, с. 154].

М.Мурашко у своїх роботах наголошує на важливості бюджетування і контролю, які є основою стратегії планування персоналу. Основна мета цих процесів — розробка бюджету і встановлення норм витрат праці [7, с. 16].

С.В. Шекшня пропонує багаторівневий підхід до оцінки ефективності управління персоналом, який включає досягнення цілей, аналіз компетенцій і мотивації працівників, вивчення статистичних даних людських ресурсів та оцінку витрат [14, с. 295].

Д.С. Синк у своїх дослідженнях розробив методики оцінки продуктивності роботи організації, що включають оцінку трудових ресурсів як ключового чинника ефективності [8, с. 272].

В умовах сучасної ринкової економіки однією з ключових проблем, яка пов'язана із забезпеченням стабільного та ефективного розвитку підприємств і організацій, залишається проблема управління персоналом. Трансформація принципів функціонування економіки, створення підприємств із різними формами власності, посилення конкуренції, глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві, а також його інформатизація спричинили значну зміну ролі людських ресурсів.

Управління персоналом дедалі більше визнається однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка здатна суттєво підвищити її продуктивність і ефективність. Яскравою ілюстрацією цього є слова Джона Сторея, який зазначає, що управління людськими ресурсами – це “особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік” [7]. Це підкреслює, що найбільшого успіху досягають ті підприємства, які основну увагу приділяють людським ресурсам та ефективному управлінню ними.

Мистецтво управління полягає в пошуку таких підходів і методів, які забезпечують сприятливий перебіг подій на підприємстві та стимулюють працівників до продуктивної роботи. У таких умовах управління людськими ресурсами стає невід'ємною частиною менеджменту, що дозволяє покращувати ефективність діяльності організації завдяки визначенню чітких цілей, завдань, функцій і принципів управління людським капіталом.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної компетенції співробітників і ефективності системи управління персоналом. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху у реалізації стратегічних цілей його розвитку.

Поняття «управління персоналом» можна визначити як діяльність, спрямовану на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення як цілей підприємства, так і особистісних цілей співробітників. Традиційно, мета управління персоналом пов'язується з забезпеченням ефективності роботи підприємства. При цьому ефективність часто розглядається у вузькому розумінні як максимізація результатів. Однак сучасний підхід до ефективності включає не лише показники економічності, продуктивності, якості, впровадження інновацій і отримання прибутку, але й такі аспекти, як задоволеність працівників своєю працею, високий рівень корпоративної самооцінки, а також мотивація персоналу до досягнення високих результатів.

Людський фактор є не лише центральним елементом виробничого процесу, але й головним стратегічним ресурсом підприємства у конкурентній боротьбі. Незалежно від наявності інноваційних ідей, передових технологій або сприятливих зовнішніх умов, без професійно підготовлених працівників неможливо досягти високих результатів. У цьому контексті виникає новий підхід до робочої сили, який трактує її як "людський капітал".

Сучасний погляд на працівників змістився від традиційного терміну "кадри" до концепції "людських ресурсів", акцентуючи увагу на їх стратегічній цінності. Людські ресурси стали вирішальним фактором успіху підприємств, їх значущість постійно зростає. Це сприяло формуванню системи управління людськими ресурсами, яка замінила традиційну систему управління кадрами. Нова система визнає необхідність інвестування в розвиток людського капіталу, а також економічну доцільність витрат на залучення висококваліфікованих працівників, їх постійне навчання, забезпечення оптимальних умов праці та створення можливостей для реалізації їхнього потенціалу.

Таким чином, управління персоналом слід розглядати як систему взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для стабільного функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

## 1.2. Моделі і системи управління персоналом

Однією зі складових частин підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням його діяльністю є управління персоналом. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до структурування системи підприємства, проте кадрова складова завжди визначається як ключова частина системи управління.

На сьогодні широко використовуються такі поняття, як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота тощо. Усі ці терміни так чи інакше стосуються трудової діяльності людини і управління її поведінкою на виробництві. Особливий інтерес становить поняття «управління персоналом», яке не слід плутати з «управлінням кадрами», оскільки ці терміни не є синонімами. У ряді розвинених країн, наприклад у Франції, до «кадрів» зазвичай відносять управлінців вищого і середнього рівнів, а також фахівців із високою професійною підготовкою.

Зі зростанням ролі людського фактора в сучасному виробництві важливість функції розвитку персоналу стала домінувати над завданням простої відповідності чисельності працівників наявним робочим місцям. Це вимагає іншого підходу до прийняття управлінських рішень, що стало основою для виділення управління персоналом як окремого напрямку менеджменту.

У процесі створення будь-якого підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від грамотності та раціональності побудови цієї системи, уникнення дублювання функцій залежить ефективність функціонування підприємства загалом. Завдання формування або вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах є надзвичайно актуальним, особливо в умовах сучасної економічної нестабільності. Для успішного вирішення цього питання важливо застосовувати

комплексний підхід, спираючись на найкращі практики провідних зарубіжних компаній.

Ефективність роботи кожного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки вдало побудована система управління персоналом з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. Значення цієї системи зростає ще й через те, що в сучасних умовах ринкової економіки та глобалізації економічних процесів керівникам необхідно ухвалювати оперативні й ефективні управлінські рішення, щоб зберегти конкурентні позиції.

Як зазначає Сильченко І.А., останнім часом активно ведеться пошук шляхів створення оптимальної системи управління персоналом, яка відповідає б таким ключовим критеріям: високій ефективності, регулярному оновленню та гнучкості. Система управління людськими ресурсами має бути адаптованою до постійних змін, готовою до реорганізації та перерозподілу працівників задля забезпечення їх оптимального використання і підвищення продуктивності праці.

У сучасних умовах відбувається активний процес розвитку та модернізації концепції управління персоналом. Це супроводжується удосконаленням як самої системи управління персоналом, так і методів та інструментів, які застосовуються в її рамках. Працівник, який раніше сприймався переважно як об'єкт управління, сьогодні стає об'єктом детального вивчення. Основною метою такого підходу є розробка та впровадження технологій, що дозволяють створювати максимально сприятливі умови для розкриття потенціалу співробітників і задоволення їхніх потреб та очікувань.

У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам сучасного бізнес-середовища. Ці технології не лише допомагають вирішувати поточні завдання, пов'язані з трудовою діяльністю персоналу, але й сприяють підвищенню загальної ефективності системи управління персоналом.

На сьогодні існує велика кількість підходів до трактування змісту поняття «система управління персоналом» - таблиця 1.1.



Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи до визначення поняття  
«система управління персоналом»

Автор	Визначення
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [17]	Система управління – це структурована сукупність взаємопов’язаних елементів, які мають автономні функціональні цілі, але працюють синхронно для досягнення єдиної мети організації.
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1]	Система управління персоналом – це комплекс, що включає цілі, завдання, основні напрями діяльності, а також різноманітні методи, форми і механізми управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці та її якості.
Гурченков О.П. [5]	Система управління персоналом – це підсистема загальної системи управління підприємством, яка характеризується метою, змістом і певним механізмом функціонування.
Донець Л. [6]	Система управління персоналом визначається як комплекс завдань, цілей, напрямків діяльності, методів, форм і механізмів управління, орієнтованих на зростання конкурентоспроможності, ефективності та соціального розвитку підприємства.
Погорелова Т.О. [18]	Система управління персоналом – це сукупність узгоджених методів і засобів, які спрямовані на організацію, координацію та мотивацію діяльності працівників для досягнення поставлених цілей підприємства.
Позднякова Л.О. [20]	Система управління персоналом – це механізм, що включає формування цілей, функцій, структури управління персоналом, а також горизонтальних і вертикальних взаємозв’язків для ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень.
Никифорова В.Г. [15]	Система управління персоналом – це комплекс методів, програм і процедур, що дозволяють організації ефективно використовувати трудовий потенціал своїх працівників для досягнення максимальних результатів.
Стеценко Н.А. [24]	Система управління персоналом – це механізм, що включає соціальні технології, процеси, відносини та інструменти, спрямовані на вирішення проблем трудової діяльності з урахуванням об’єктивних і суб’єктивних факторів ефективності.

Аналізуючи наведені визначення терміну «система управління персоналом», можна зробити висновок, що різні автори трактують це поняття по-різному. Так, деякі дослідники визначають його як структуровану

сукупність взаємопов'язаних елементів (Осовська Г.В., Крушеницька О.В.), інші акцентують увагу на тому, що це комплекс цілей, завдань, основних напрямів діяльності, а також різних форм, методів і механізмів управління (Балабанова Л.В., Сардак О.В., Донець Л.).

Інша група авторів, зокрема Гурченков О.П. та Гусаріна Н.В., вважає систему управління персоналом підсистемою загальної системи управління підприємством, що має свої цілі, зміст і механізм функціонування. Погорелова Т.О. та Ігнат'єва Ю.І. визначають її як сукупність узгоджених методів і засобів управління персоналом, що реалізує функції управління кадрами.

Позднякова Л.О. та Білецька Д.О. підкреслюють, що система управління персоналом охоплює формування цілей, функцій і організаційної структури управління персоналом. На думку Никифорова В.Г., це сукупність методів, програм і процедур, які впливають на працівників організації. Криворучко О.М. та Водолажська Т.О. характеризують систему управління персоналом як взаємопов'язану сукупність елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління людськими ресурсами.

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи, які можна узагальнити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

#### Методи побудови системи управління персоналом

Метод	Суть методу
1	2
Метод декомпозиції	Дозволяє розкласти складні явища або системи на простіші елементи. Наприклад, систему управління персоналом можна розділити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, а процедури – на окремі операції.

## Продовження табл.1.2

1	2
Метод послідовної підстановки	Дає змогу оцінити вплив кожного фактора на формування системи управління персоналом окремо, виключаючи вплив інших факторів. Фактори впорядковуються за ступенем значущості, а найбільш важливі використовуються для прийняття управлінських рішень.
Метод порівнянь	Дозволяє зіставити існуючу систему управління персоналом із системами провідних підприємств, нормативними показниками або з результатами попередніх періодів, що дає змогу визначити відставання або успіхи.
Динамічний метод	Полягає у вивченні динаміки змін показників системи управління персоналом із виділенням стійких тенденцій. Цей метод використовується для аналізу кількісних показників та виключення випадкових відхилень.
Метод структуризації цілей	Передбачає аналіз цілей підприємства та системи управління персоналом з погляду їхньої узгодженості. Визначаються повнота, взаємозв'язок і співставність цілей на різних рівнях управління для забезпечення загальної стратегії розвитку.
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців до процесу аналізу та розробки системи управління персоналом. Метод передбачає формалізацію та документування висновків експертів для забезпечення чіткої структури їхньої роботи.
Нормативний метод	Включає розробку та застосування нормативів, які визначають склад функцій управління персоналом, чисельність працівників за напрямками роботи, організаційну структуру апарату управління, критерії формування управлінської системи.
Параметричний метод	Спрямований на встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами виробничої системи та системи управління персоналом для визначення їхньої відповідності та забезпечення ефективності.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дає змогу оцінити витрати та ефективність різних варіантів побудови системи управління персоналом або виконання окремих функцій. Метод дозволяє виявити дублювання функцій, визначити ступінь централізації та оптимальні напрямки вдосконалення управління.
Метод головних компонент	Уможливорює відображення властивостей численних показників системи управління персоналом у вигляді одного комплексного показника. Це спрощує порівняння подібних систем, зводячи аналіз до порівняння одиничного показника.

## Закінчення табл.1.2

1	2
Балансовий метод	Використовується для забезпечення співставності даних. Наприклад, проводиться порівняння результатів обробки фотографій робочого дня, технологічних карт управлінських операцій із наявним фондом робочого часу для виявлення дисбалансів.
Досвідний метод	Ґрунтується на аналізі попереднього досвіду функціонування системи управління персоналом підприємства, а також використанні досвіду аналогічних підприємств для впровадження найкращих практик.
Метод аналогій	Передбачає застосування типових рішень і організаційних форм, які довели свою ефективність у схожих системах управління персоналом. Метод дозволяє адаптувати ці рішення до конкретних умов підприємства.
Метод творчих нарад	Заснований на колективному обговоренні шляхів вдосконалення системи управління персоналом. Учасники генерують ідеї, які можуть розвиватися завдяки взаємодії в групі. Мета – визначити якнайбільше перспективних напрямків для підвищення ефективності управління персоналом.

Управління персоналом є невід’ємною частиною будь-якої організації та відіграє ключову роль у забезпеченні її ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз різних моделей і підходів до побудови системи управління персоналом дозволяє зробити висновок, що сучасний підхід до цієї сфери виходить за межі традиційного поняття "кадрової роботи". В сучасних умовах персонал розглядається як головний стратегічний ресурс, що потребує гнучкого, інтегрованого підходу до його розвитку, мотивації та організації трудової діяльності.

Особливе значення має впровадження персонал-технологій, що відповідають умовам сучасного бізнес-середовища. Вони дозволяють не лише вирішувати поточні завдання, але й забезпечують ефективне управління змінами в організації. Застосування методів, таких як декомпозиція, функціонально-вартісний аналіз, параметричний підхід чи метод творчих нарад, дозволяє адаптувати систему управління персоналом до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від її здатності відповідати сучасним викликам, таким як глобалізація, технологічний прогрес і зростаюча роль людського фактора. Тому підприємства повинні прагнути до створення оптимальних умов для реалізації потенціалу співробітників, залучати їх до прийняття рішень, забезпечувати постійне навчання та розвиток.

Таким чином, побудова гнучкої, адаптивної системи управління персоналом є не лише запорукою успішної діяльності підприємства, але й одним із найважливіших напрямків його стратегічного розвитку. Це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення мотивації співробітників і стійкість організації до викликів сучасного ринку.

### 1.3 Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом.

Проблематика управління персоналом активно досліджується в сучасній теорії менеджменту. Інструменти, запропоновані науковою літературою, є доволі всеосяжними та об'єктивними, дозволяючи як проводити польові дослідження, так і робити статистичні узагальнення. Однак варто зазначити, що з моменту виникнення науки управління персоналом відбулися значні зміни в сутності та методології підходів до оцінки цієї функції.

На початкових етапах розвитку теорії та практики управління персоналом увага здебільшого концентрувалася виключно на оцінці результатів праці співробітників. Наприклад, концепція використання трудових ресурсів передбачала саме такий підхід. Вважалося, що ефективність праці та система управління персоналом мають оцінюватися виключно через продуктивність праці та витрати на її оплату. Проте з розвитком наукової думки в цій сфері відбулося суттєве розширення системи показників оцінки, як і збільшилася кількість об'єктів для дослідження [47, с. 34]. Крім результатів праці, почали вивчати стан працівників, якісні та кількісні характеристики персоналу, а також самі кадрові функції. Зі впровадженням процесного підходу з'явилася можливість досліджувати кадрові процеси.

Розширення об'єкта оцінки закономірно вплинуло і на методика аналізу. Під методикою мається на увазі «сукупність способів і правил для найдоцільнішого виконання певної роботи» [38, с. 94]. У межах аналізу діяльності суб'єктів господарювання методика розглядається як система аналітичних прийомів і правил для дослідження діяльності підприємства з метою досягнення визначених завдань. В економічному аналізі виділяють загальні методики та специфічні методики, які конкретизують загальні підходи для певних галузей або об'єктів.

В умовах ринкової економіки комерційна організація спрямована на забезпечення стійкого зростання своєї вартості, що можливе за умов ефективної роботи всіх підсистем: фінансової, виробничої, комерційної та соціальної. Кожен елемент має функціонувати оптимально. У цьому контексті важливо визначити критерії оптимальності та розробити організаційні механізми оцінки ефективності функціонування.

Згідно з концепцією «управлінського куба», реалізація функції забезпечення оптимальності покладена на системи обліку, контролю та аналізу, які відповідають за моніторинг і перевірку відповідності процесів управління ухваленим рішенням. Таким чином, ці підсистеми є ключовими для досягнення збалансованості роботи організації та реалізації її стратегічних цілей.

Розглядаючи підходи до оцінки системи управління персоналом, важливо враховувати цільову спрямованість та інтереси суб'єктів (споживачів результатів) цієї оцінки. Виходячи з цілей і завдань, які вирішуються у процесі аналізу системи управління персоналом, можна виокремити кілька ключових аспектів: визначення сильних і слабких сторін кадрового менеджменту; прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом; формування партнерських взаємовідносин тощо. Основними суб'єктами оцінки виступають співробітники кадрових служб, керівники організації, власники, зовнішні партнери та працівники підприємства. Кожен із цих суб'єктів характеризується власним рівнем підготовки у сфері кадрового менеджменту та специфічними цілями.

На сьогодні існує два принципових напрями оцінки в системі управління персоналом: оцінка самого персоналу та оцінка системи управління персоналом. Проблема полягає в тому, що в теорії, а особливо на практиці, ці категорії часто плутаються. Коли говорять про оцінку системи управління персоналом, нерідко мають на увазі лише оцінку персоналу, зокрема його кваліфікації, результатів праці чи потенціалу. У деяких випадках до цього додають оцінку кадрового діловодства. Проте така оцінка стосується виключно об'єкта управління персоналом, а не системи в цілому.

Оцінка системи управління персоналом передбачає перевірку її відповідності заданим критеріям. Однак для соціальних систем кількісні критерії оптимальності зазвичай не визначаються. Зазвичай мова йде про соціальний ефект, і нерідко підкреслюється складність оцінки результативності за допомогою неекспертних методик. Утім, навіть у випадку соціальних інновацій ефективність таких систем оцінюється, оскільки ринкові умови вимагають чітких індикаторів результативності [55, с. 101].

Таким чином, із позицій усіх зацікавлених сторін (власників, керівників, працівників тощо) система управління персоналом повинна функціонувати в оптимальному режимі, а рівень цієї оптимальності має бути оцінений. У кадровому менеджменті передбачено три види оцінки:

- Оцінка персоналу (його потенціалу, результатів праці тощо), яка проводиться на трьох рівнях: одиничному, періодичному та поточному.
- Оцінка кадрового діловодства та документації, яка спрямована на перевірку відповідності правовим нормам і вимогам щодо організації документообігу на підприємстві.
- Оцінка стану та функціонування системи управління персоналом, що охоплює всі її підсистеми.

Для забезпечення ефективності оцінки системи управління персоналом необхідно використовувати методику, яка відповідає низці вимог:

- Своєчасність і гнучкість. Методика повинна забезпечувати доступ до необхідної інформації як за певний період, так і в поточному режимі.

- Прозорість. Результати оцінки мають бути зрозумілими не лише тому, хто проводив оцінку, але й усім потенційним споживачам.
- Кількісність і причинно-наслідкові зв'язки. Система повинна встановлювати та оцінювати кількісні взаємозв'язки між процесами.
- Достовірність результатів. Має бути можливість перевірити отримані дані.
- Економічність і простота. Методика повинна бути зручною та зрозумілою, не потребувати надмірних ресурсів і дозволяти залучати кількох співробітників до процесу оцінки.

Серед найбільш поширених видів оцінки системи управління персоналом є кадровий аудит. Кадровий аудит — це спеціальний аналіз кадрового стану організації, який включає оцінку рівня кадрового забезпечення.

Аудит у сфері управління персоналом зазвичай охоплює такі напрями:

- Оцінка кадрового потенціалу організації, його якісних і кількісних характеристик. Використовуються методи, як-от асесмент-центри, кейс-інтерв'ю, соціологічні опитування.
- Діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їхньої ефективності за допомогою аналізу документації, анкетування та структурованих інтерв'ю.

Такий підхід дозволяє підприємствам об'єктивно оцінити стан системи управління персоналом і визначити напрями її вдосконалення, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Іноді під терміном "кадровий аудит" мають на увазі виключно перевірку кадрового діловодства [14, с. 31]. Однак кадровий аудит є значно ширшим і більш важливим інструментом не лише для моніторингу, але й для управління в сфері менеджменту персоналу. Завдяки різноманітним підходам до філософії та змісту цього процесу, кадровий аудит може трактуватися доволі варіативно.

Основні завдання кадрового аудиту, як правило, зводяться до:

- виявлення відповідності кадрового потенціалу підприємства його стратегічним цілям і напрямам розвитку;



- аналізу структури системи управління персоналом у взаємозв'язку з організаційною структурою підприємства;
- перевірки дотримання нормативно-правових вимог як внутрішнього, так і зовнішнього рівня;
- вивчення причин трудових конфліктів та інших соціально-трудоових проблем, а також розробки рекомендацій щодо їх вирішення, запобігання та зниження негативного впливу.

Часто при розгляді сутності та значення кадрового аудиту проводять аналогії з аудитом бухгалтерського обліку, який є формою фінансового контролю. Однак принципова відмінність кадрового аудиту полягає у його спрямованості на оцінку ефективності управління трудовими ресурсами з погляду стратегічного розвитку підприємства. Цей процес фокусується не лише на виявленні недоліків, але й на пошуку резервів підвищення результативності, прибутковості та загальної ефективності діяльності організації.

Основою ефективного розвитку підприємства є оцінка його діяльності, яка дозволяє визначити резерви для покращення використання основних виробничих факторів: засобів праці, предметів праці та трудових ресурсів. У цьому контексті філософія кадрового аудиту задає цільові орієнтири, визначає методологічні підходи до його проведення та інструментарій, який використовується.

Кадровий аудит здебільшого оцінює відповідність стандартам і нормативно-правовим актам. Традиційна методологія його проведення включає організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні методи [2, с. 19]. Особлива увага приділяється перевірці документації через візуальне дослідження, контент-аналіз тощо. Також широко застосовуються анкетування, спостереження, опитування, тестування та інші методи.

Однією з ключових проблем, яка виникає під час аналізу системи управління персоналом на підприємстві, є складність кількісного опису досліджуваних процесів і об'єктів. Наразі пропонується чимало різних методик

оцінки системи управління персоналом, кожна з яких має свої переваги й обмеження, що визначає їхнє застосування в конкретних умовах.

Перший підхід до оцінки системи управління персоналом – економічний – фокусується на оцінці економічних показників. У роботі «Економіка і ринок праці» під редакцією А.С. Головачова пропонується детальна методика, яка передбачає оцінку організації праці на підприємстві за сімома групами показників: використання робочої сили, робочого часу, якості та інтенсивності праці, умов праці, задоволеності працею і стабільності трудового колективу [58]. Методика базується на кількісних даних, що забезпечує її об'єктивність. Проте, для комплексного аналізу системи управління персоналом, на наш погляд, доцільно враховувати не лише кінцеві результати, але й аналізувати процеси та первісні характеристики. Тому дана методика може стати базою для сучасного аналізу, за умови її адаптації до поточних вимог.

Методики аналізу використання персоналу, запропоновані у виданнях з аналізу та планування господарської діяльності [1, с. 36], використовують факторний аналіз для визначення причин проблем. Однак ці методики зосереджуються лише на окремих аспектах, таких як забезпеченість персоналом, соціальний захист, використання фонду робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції, ефективність використання персоналу та фонд заробітної плати, що обмежує їх застосування.

Другий підхід – процесний – передбачає зосередження уваги на процесах в системі управління персоналом. У роботі «Теорія вимірювання керованості господарською діяльністю підприємств» О.А. Висоцьким пропонується методика діагностики системи управління персоналом, яка розглядає функцію управління мотивацією як сукупність впливів індивідуальних та соціальних мотивів [11].

О.А. Висоцький визначає три підсистеми управління мотивацією: матеріальне стимулювання, моральне стимулювання та загальне управління персоналом. Оцінка матеріального стимулювання охоплює такі аспекти, як система нормування, оцінки результатів праці, преміювання та депреміювання

[43, с. 99]. Нематеріальне стимулювання включає формування почуття гордості у працівників, створення відчуття «сімейності» в колективі, мотивацію працівників до праці та соціально-психологічну підтримку.

Методика діагностики використовує такі методи збору даних, як групове та індивідуальне анкетування, опитування, спостереження, вивчення документів. Її перевага – комплексність, однак залежність від експертної оцінки може знизити об'єктивність результатів.

Третій підхід – функціональний – зосереджений на оцінці функцій управління персоналом. Наприклад, у роботі «Організаційна поведінка» Дж.В. Ньюстрона та К. Девіса розглядається оцінка задоволеності працею і атестація діяльності [32], а В.А. Співак аналізує атестацію робочих місць і кадровий потенціал [41]. Хоча ці методики актуальні та застосовні, вони охоплюють лише окремі аспекти системи управління персоналом.

Четвертий підхід – комплексний – орієнтований на оцінку результативності системи управління персоналом. М. Армстронг і А. Берон виділяють такі параметри результативності, як фінансові показники, результати діяльності, відповідність стандартам, судження сторонніх осіб та час. Е. Нілі та К. Адамс пропонують доповнити їх показниками задоволеності зацікавлених сторін, якості процесу та стратегії, компетенцій персоналу і його внеску.

Серед методів оцінки в межах комплексного підходу виділяють: Індекс людського капіталу (Human Capital Index), моніторинг людського капіталу за Е. Мейо, модель Sears Roebuck, модель інвестицій у людський капітал «Genome», систему збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон, модель якості EFQM. Незважаючи на складнощі в оцінюванні результативності деяких видів діяльності, комплексний підхід пропонує багатовекторну оцінку, яка дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність системи управління персоналом.

Сучасні організації стикаються з ситуацією, коли використовувані ними технології, включаючи маркетингові, виробничі та інші, випереджають у своєму розвитку, а головне – у швидкості цього розвитку, підходи до реалізації багатьох управлінських функцій. Вітчизняні підприємства, з одного боку,

активно впроваджують новітні технології виробництва, але з іншого – намагаються адаптувати їх до традиційних організаційних структур і систем управління.

Інтенсивний розвиток продуктивних сил, який спостерігається протягом останніх десятиліть, вимагає змін у підходах до організації управління ними на всіх стадіях суспільного відтворення, включаючи управління персоналом [49, с. 71]. Рішення зазначених проблем вимагає відходу від класичного розуміння системи управління персоналом як набору методів і засобів формування трудового колективу та забезпечення його ефективної діяльності.

Сучасний менеджмент стоїть на порозі масштабних змін, головною причиною яких є перехід до нового технологічного укладу. Активне впровадження глобальних телекомунікаційних інформаційних мереж уже сьогодні сприяє формуванню якісно нових управлінських систем. Одночасно з цим зростає рівень автоматизації практично всіх процесів – виробничих, обслуговуючих і управлінських.

Роль людини у виробничих і сервісних процесах поступово змінюється, зводячись здебільшого до виконання контрольних функцій. Це супроводжується не лише зміною вимог до компетенцій сучасного працівника, але й трансформацією самої системи управління персоналом. Використання кластерних моделей організації роботи та аутсорсингових схем потребує радикально нових підходів до управління людськими ресурсами.

Очікується, що реформування управлінських систем спричинить формування віртуальних офісів, повний перехід на електронний документообіг, а також широке впровадження хмарних інфраструктур. У таких умовах зміни торкнуться змісту роботи у сфері управління персоналом, що вимагатиме пошуку нових методологічних підходів для оцінки систем управління персоналом у так званих «організаціях майбутнього». Це стане ключовим викликом для сучасного менеджменту в умовах стрімкого технологічного прогресу.

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій організації, яка безпосередньо впливає на її ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність. Сучасні підходи до управління персоналом виходять за межі традиційного поняття "кадрової роботи" і зосереджуються на розвитку людського капіталу як головного стратегічного ресурсу підприємства. Управління персоналом сьогодні розглядається як комплекс організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства шляхом оптимального використання трудових ресурсів.

Аналіз теоретичних основ управління персоналом показує, що ефективна система управління повинна відповідати сучасним викликам, таким як глобалізація, технологічний прогрес і зростаюча роль людського фактора. У цьому контексті важливим є впровадження персонал-технологій, які забезпечують адаптивність системи до змін зовнішнього середовища та сприяють максимальному розкриттю потенціалу співробітників.

Огляд методичних підходів до аналізу стану управління персоналом свідчить про необхідність використання комплексних, процесних та економічних методів оцінки. Впровадження інструментів, таких як кадровий аудит, дозволяє не лише виявляти недоліки, але й знаходити резерви для підвищення ефективності системи управління персоналом. Крім того, акцент на моніторинг та аналіз взаємозв'язків між процесами в управлінні персоналом сприяє формуванню стійких організаційних механізмів.

Одним із ключових аспектів сучасного управління є інтеграція людського капіталу в стратегічне планування підприємства. Успішна реалізація цієї концепції вимагає впровадження гнучких моделей управління, які враховують особливості сучасного бізнес-середовища, зокрема автоматизацію, цифровізацію та зміну ролі людини у виробничих і сервісних процесах. Зміна акценту з механічного виконання завдань на творче мислення та інновації є важливою умовою для забезпечення довгострокового успіху організації.

Загалом, управління персоналом у сучасних умовах потребує всебічного підходу, що включає стратегічне планування, гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змінних умов і постійний розвиток людського капіталу. Тільки інтеграція цих компонентів дозволить створити ефективну систему управління, яка забезпечить підприємству конкурентні переваги та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.  
АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВІРІВСЬКЕ ХПП»)

2.1. Загальна характеристика підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Вірівське ХПП» розташоване за адресою: 41851, Сумська область, Сумський район, село Білани, вулиця Привокзальна, будинок 5. Це підприємство зареєстроване як юридична особа 28 жовтня 2002 року і має ідентифікаційний номер платника податків 7017283856, а також ОГРН 1117019004543. Починаючи з 2010 року, компанія є частиною агрохолдингу ІМК, що свідчить про її інтеграцію до одного з провідних аграрних об'єднань країни.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Вірівське ХПП»

Параметр	Інфо
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВІРІВСЬКЕ
ЄДРПОУ	05387446
Дата реєстрації	28.11.2002
Індивідуальний податковий номер	053874418013
Статутний капітал	614901.00 грн.
Юридична адреса	41851, Сумська обл., Сумський р-н., с.Білани, вул. Привокзальна 5
Види економічної діяльності за КВЕД	<b>52.10 Складське господарство</b>
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
Уповноважена особа	Симегук Юрій Миколайович

Приватне акціонерне товариство «Вірівське ХПП» спеціалізується на зберіганні та переробці зернових культур, що є основною сферою його діяльності. Засновником підприємства є фізична особа, яка заклала основу для розвитку цього перспективного об'єкта. Територія ПрАТ «Вірівське ХПП»

займає площу близько 12,62 гектара, на якій розташовано 11 складів та 6 сучасних металевих силосів для зберігання зернових. Для забезпечення якості продукції та дотримання технологічних стандартів підприємство оснащено власною лабораторією з контролю виробництва. Крім того, на території діє пожежна служба, що гарантує дотримання заходів безпеки.

Основним клієнтом ПрАТ «Вирівське ХПП» є Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро», яке, як і ПрАТ «Вирівське ХПП», входить до складу агрохолдингу ІМК. Така взаємодія підкреслює інтеграцію підприємства в єдину ефективну структуру агропромислового комплексу.

Керівництво ПрАТ «Вирівське ХПП» здійснюється дирекцією, яка є найвищим органом управління, діючи відповідно до чинного законодавства та положень Статуту підприємства. Завдяки професійності керівництва, сучасному технічному оснащенню та відповідальному підходу до виконання зобов'язань, компанія за весь час свого існування зарекомендувала себе як надійний партнер із бездоганною репутацією та стабільною фінансовою позицією.

Підприємство не лише забезпечує високоякісне зберігання та переробку зернових, а й сприяє розвитку регіональної економіки, створюючи робочі місця та підтримуючи партнерські відносини з агровиробниками. Завдяки цьому ПрАТ «Вирівське ХПП» утримує лідерські позиції серед підприємств подібного профілю в Україні.



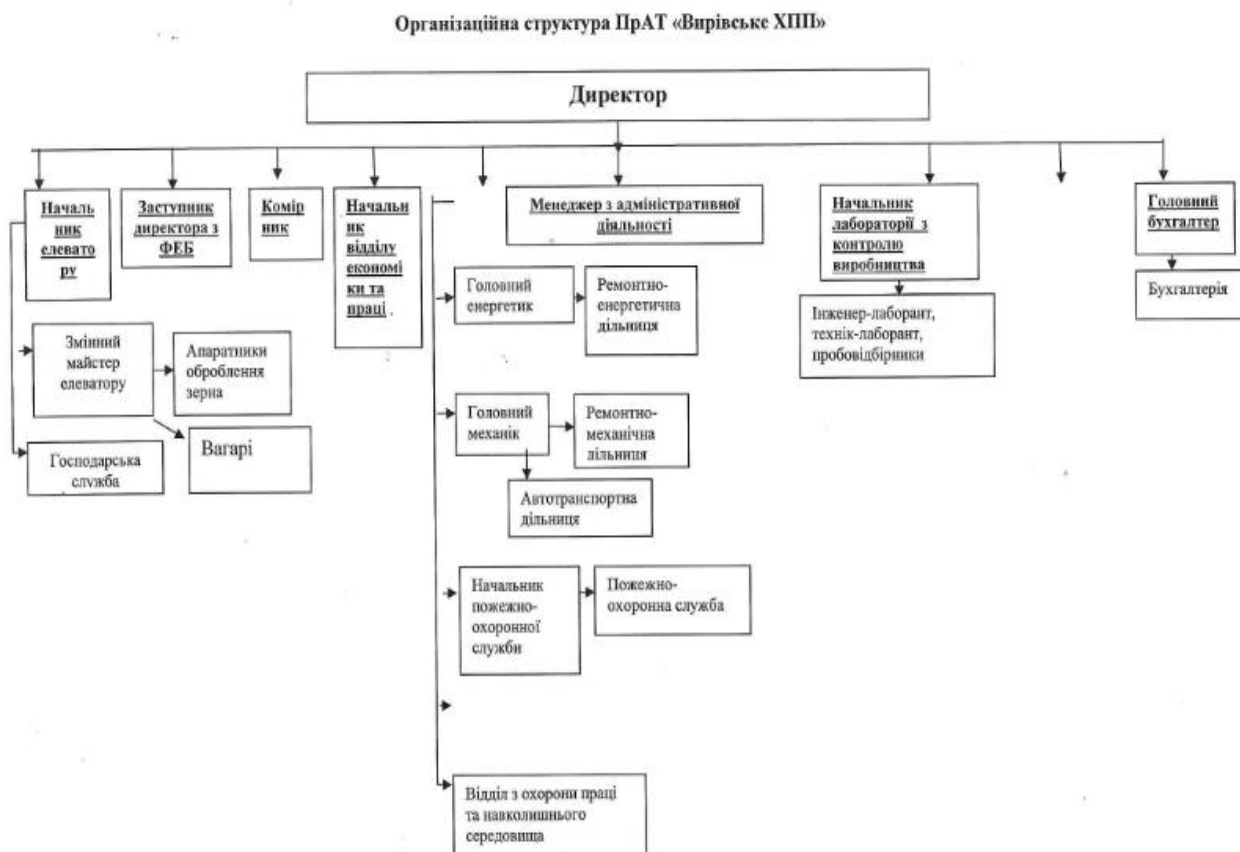


Рис.2.1 - Організаційна структура підприємства

У додатку А представлено результати аналізу вартості майна та капіталу ПрАТ «Вирівське ХПП». Згідно з цими даними, у період з 2020 до 2023 року спостерігалось суттєве зростання загальної вартості майна підприємства, яке збільшилося на 25%. Основну частку у структурі майна склали необоротні активи, які досягли рівня 18 762 тис. грн., що свідчить про їх приріст на 14% за аналізований період.

Паралельно з цим оборотні активи також демонстрували позитивну динаміку, збільшившись із 7 908 тис. грн. у 2020 році до 11 677 тис. грн. у 2023 році. Такий приріст відображає ефективність управління поточними активами підприємства. Серед компонентів оборотних активів найбільшу частку займали грошові кошти та їх еквіваленти, вартість яких за три роки зросла вдвічі. Це

свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення ліквідності його активів.

Такий ріст активів ПрАТ «Вирівське ХПП» пояснюється вдалою реалізацією інвестиційної політики, модернізацією виробничих потужностей та впровадженням ефективних механізмів управління фінансами. Збільшення оборотних і необоротних активів є показником стабільного розвитку компанії, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

Дані аналізу також підтверджують, що підприємство ефективно управляє своїми ресурсами, сприяючи зростанню капіталу. Це відкриває нові можливості для подальшого розширення виробничих потужностей і підвищення рентабельності діяльності.

Зростання вартості зобов'язань і забезпечень ПрАТ «Вирівське ХПП» на 44% супроводжувалося підвищенням вартості власного капіталу на 25%, що у грошовому вираженні склало 29 200 тис. грн. Важливо зазначити, що за досліджуваний період спостерігалось суттєве збільшення вартості грошових коштів, що є позитивним індикатором фінансової стійкості підприємства. У той же час, ріст зобов'язань вимагає вжиття управлінських заходів для мінімізації можливих фінансових ризиків та зменшення боргового навантаження.

Основні засоби підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі, представляють собою активи тривалого використання, що зазвичай застосовуються у виробничих процесах. Протягом усього періоду експлуатації ці активи зберігають свою первісну форму, однак їх вартість зменшується через знос. Цей процес поступово переносить вартість основних засобів на продукцію у вигляді амортизаційних витрат. Показники амортизації є ключовими для оцінки реальної вартості активів і ефективності їх використання.

Ліквідність пасивів підприємства є важливим показником фінансової стійкості та характеризує здатність активів покривати зобов'язання у визначені терміни. Фінансова стійкість залежить від ступеня ліквідності балансу, який оцінюється на основі співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань. Формальне перевищення вартості оборотних активів над



Зокрема, вартість високоліквідних активів зросла вдвічі: з 1 045 тис. грн. у 2020 році до 2 175 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про зростання фінансової гнучкості та покращення здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Додатково слід зазначити, що забезпечення фінансової стійкості потребує комплексного підходу, який включає не лише моніторинг ліквідності, але й оптимізацію структури капіталу. Використання сучасних фінансових інструментів та впровадження ефективної системи управління зобов'язаннями дозволить підприємству посилити свої позиції на ринку та уникнути ризиків, пов'язаних із ростом заборгованості.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вирівське ХПП» за досліджуваній період продемонстрували загалом задовільні результати, відображаючи як позитивні тенденції, так і аспекти, що потребують додаткової уваги. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році зріс у 1,5 рази порівняно з 2020 роком, досягнувши значення 17,6. Це свідчить про суттєве покращення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти.

Проте варто відзначити зменшення коефіцієнта загальної платоспроможності на 6% у 2023 році порівняно з 2020 роком, що може вказувати на погіршення загальної фінансової стійкості. Така динаміка потребує аналізу причин, зокрема оцінки структури капіталу, а також ефективності використання активів. У зв'язку з цим керівництву підприємства необхідно розробити стратегії для стабілізації цього показника, зокрема через підвищення прибутковості або реструктуризацію зобов'язань.

Аналіз оборотності оборотних активів у 2023 році також продемонстрував позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства зріс на 33%, що свідчить про ефективність операційної діяльності. Одночасно середньорічна вартість оборотних активів досягла рівня 11 448 тис. грн., що підтверджує зростання обсягів ресурсів, задіяних у господарських процесах (Додаток Б).

Така тенденція є свідченням оптимізації використання оборотних активів, що сприяє підвищенню загальної фінансової ефективності.

Таблиця 2.3

## Аналіз оборотності оборотних активів

№ з/п	Показники	2019		2020		2021		2022		2023		Піктограма вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
<b>1</b>	<b>Показники ліквідності</b>											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	8,56	10	8,17	10	16,15	10	16,10	10	9,42	10	10
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,47	8	1,48	10	3,35	10	3,63	10	2,17	10	10
<b>2</b>	<b>Показники ділової активності</b>											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	4,05	10	4,02	10	4,95	10	5,36	10	4,90	10	10
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	92,50	8	100,16	8	106,65	7	107,51	7	104,53	7	7
2.3	Період оборотності активів, днів	276,39	10	263,57	10	267,37	10	264,59	10	258,33	10	10
<b>3</b>	<b>Показники фінансової незалежності</b>											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, %	3,81	10	4,48	10	2,36	10	2,50	10	4,07	10	10
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	88,32	10	87,76	10	93,81	10	93,79	10	89,39	10	10
<b>4</b>	<b>Показники рентабельності</b>											
4.1	Рентабельність продажу, %	71,34	10	72,12	10	73,78	10	72,89	10	71,87	10	10
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	87,83	10	94,42	10	95,95	10	96,77	10	96,83	10	10
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	92,93	10	98,51	10	99,34	10	99,18	10	100,15	10	10
<b>5</b>	<b>Інші показники</b>											
5.1	Знос основних засобів, %	8,87	10	11,74	10	11,35	10	11,17	10	9,95	10	10
	<b>Інтегрований показник фінансового стану</b>	<b>10,33</b>		<b>10,52</b>		<b>10,45</b>		<b>10,45</b>		<b>10,45</b>		<b>107</b>
	<b>Рейтинг фінансового стану</b>	<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>-</b>

Отже, проведений аналіз ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів демонструє загальне покращення фінансових показників

ПрАТ «Вирівське ХПП» протягом досліджуваного періоду. Це вказує на значний потенціал для подальшого зростання та розвитку підприємства, а також на ефективність впроваджених управлінських рішень.

Особливо важливим є факт підвищення швидкості обороту оборотних активів у 2023 році на 9% порівняно з попередніми роками. Ця динаміка свідчить про скорочення тривалості операційного циклу, що, у свою чергу, забезпечує більш швидке перетворення активів у грошові кошти. Оптимізація обороту оборотних активів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, сприяє зниженню фінансових ризиків та підвищенню загальної рентабельності діяльності підприємства.

Покращення ключових фінансових показників свідчить про зростаючу конкурентоспроможність ПрАТ «Вирівське ХПП» на ринку та забезпечує підґрунтя для подальшого розширення масштабів діяльності. Однак, для збереження позитивної динаміки необхідно продовжувати вдосконалення процесів управління фінансовими ресурсами та підтримувати стратегічний розвиток підприємства.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Сьогодні успішний розвиток ПрАТ «Вирівське ХПП» значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу, що підкреслює необхідність постійного аналізу системи управління людськими ресурсами та впровадження її вдосконалень. Відповідно до положень Статуту, управління підприємством здійснюється власниками (в особі Петрова Л.О., який володіє майже 90% акцій), директором Симегуком Ю.М., а також функціональними керівниками та керівниками підрозділів, які діють у межах своїх компетенцій та функціональних обов'язків.

З огляду на масштаби регіонального ринку, ПрАТ «Вирівське ХПП» є відносно невеликим підприємством, із середньообліковою чисельністю персоналу 68 осіб. Незважаючи на це, підприємство активно застосовує сучасні

підходи до управління людськими ресурсами, що включають організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

У таблиці 2.4 наведено основні аспекти зазначених методів управління персоналом ПрАТ «Вирівське ХПП», які демонструють цілісний підхід підприємства до ефективної організації роботи співробітників, враховуючи як економічні, так і соціальні фактори. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише стабільність у колективі, але й сприяти підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.4

Методи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП та їх характеристика

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються директором ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП»
	Видання наказів організаційний	директор ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП»
	Матеріальне стимулювання	На ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» здійснюється виплата працівникам премій за інтенсивність праці,
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства

## Продовження табл.2.4

Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» безпосередньо залежить від результатів праці
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	В ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Керівниками підрозділів проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Організаційно-адміністративні методи управління в ПрАТ «Вирівське ХПП» спрямовані на чітке регулювання трудової діяльності працівників через розробку посадових інструкцій, впровадження системи заохочень і санкцій, видання наказів, а також ефективний відбір і розподіл кадрів. Ці завдання покладено на керівника підприємства, його заступників, а також начальників відділів і служб, які спільно забезпечують функціонування чіткої адміністративної структури. Такий підхід дозволяє підвищувати дисципліну працівників і підтримувати порядок у реалізації трудових завдань.



Економічні методи управління персоналом передбачають глибокий аналіз, ефективне ціноутворення та стратегічне планування. Реалізація цих завдань покладена на співробітників бухгалтерії та відділу економіки підприємства, які забезпечують фінансову стабільність та розробляють матеріальні стимули для підвищення ефективності праці. Важливим аспектом є використання сучасних інструментів фінансового аналізу та планування для забезпечення економічної мотивації працівників.

Соціально-психологічні методи зосереджені на створенні сприятливого клімату в колективі, підтримці ініціативності співробітників та зміцненні командного духу. Вони реалізуються як керівниками, так і співробітниками підприємства. Особливу увагу приділяють стимулюванню творчої активності працівників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та лояльності до компанії.

Робота керівника з персоналом підприємства ґрунтується на таких принципах:

Винагорода – формується залежно від результатів праці кожного працівника та трудового колективу в цілому. Це дозволяє мотивувати співробітників до досягнення високих результатів і підвищення продуктивності.

Гнучкість – керівники підрозділів проявляють адаптивність до змінюваних умов роботи, цілей колективу та потреб співробітників. Цей принцип сприяє створенню ефективного робочого середовища навіть у складних умовах.

Комфортність – забезпечується підтримкою творчих процесів у колективі. Працівники мають можливість пропонувати раціоналізаторські ідеї, які не лише покращують умови праці, але й підвищують ефективність роботи підприємства.

На підприємстві особлива увага приділяється розвитку кваліфікованих кадрів. Організовано програми навчання та підвищення кваліфікації, а також

створено умови для кар'єрного зростання. Завдяки цьому працівники отримують можливість для професійного самовдосконалення, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу компанії.

ПрАТ «Вирівське ХПП» високо цінує своїх працівників, розглядаючи їх як головний ресурс для досягнення успіху. Підприємство не лише підтримує співробітників у трудовій діяльності, але й забезпечує соціальну підтримку. Продумані інвестиції в персонал, включаючи його навчання та професійний розвиток, дають високу віддачу, сприяючи досягненню стратегічних цілей і збереженню конкурентних переваг компанії.

2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним.

Проведемо аналіз динаміки, структури персоналу ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за категоріями працівників, результати аналізу оформимо у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Структура персоналу за категоріями працівників за період з 2019 по 2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхил., 2019-23
<b>Чисельність</b>						
Керівники	1	1	1	1	1	0
Спеціалісти	4	4	4	4	4	0
Службовці	0	0	0	0	0	0
Робітники	61	60	59	58	61	-
Разом	66	65	64	63	66	-

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що у 2019-2023 рр. відбулися певні зміни в структурі персоналу. Відбулися скорочення по групі робітники, натомість кількість спеціалістів та керівника залишається не змінною.

Далі проведемо аналіз структури персоналу ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за статевою ознакою, результати представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз структури персоналу за статевою ознакою  
за період з 2019 по 2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхил., 2019-23
Чисельність						
Жінки	23	23	23	28	30	7
Чоловіки	43	42	41	35	36	-7
Разом	66	65	64	63	66	

За результатами проведеного аналізу можливо зробити висновок, що основна кількість працівників становили чоловіки, але у зв'язку з військовим станом кількість жінок збільшилася.

Структура персоналу підприємства ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за віком представлена в п'яти вікових категоріях: 1) від 20 до 30 років; 2) від 31 до 40 років; 3) від 41 до 50 років; 4) від 50 до 60 років; 5) старше 60 років (працівники перед пенсійного віку та працюючі пенсіонери).

Аналіз структури персоналу підприємства ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за віковою ознакою представимо в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури персоналу за віком працівників за період з 2019 по 2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхил., 2019-23
Чисельність						
від 20 до 30 років	10	8	8	6	4	-6
від 31 до 40 років	10	11	11	13	15	5
від 41 до 50 років	38	38	38	38	40	2
від 50 до 60 років	6	6	6	5	4	-2
старше 60 років	0	2	1	1	3	2
Разом	66	65	64	63	66	

За результатами проведеного аналізу можливо зробити висновок, що основна частина працівників це люди віком від 41-50 років. Таким чином,

основна маса працівників (персоналу) підприємства– це люди середнього віку (41-60 років).

При цьому можна відзначити, що в структурі персоналу суб'єкта господарювання за віком суттєвих зрушень у 2019-2023 рр. не відбулося.

Рівень освіти персоналу (працівників) в звітному 2023 р. суттєво підвищився порівняно з 2019 р., що підтверджується даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти працівників за період з 2019 по 2023 рр.

Показники	2019	2021	2021	2022	2023	Відхил., 2019-23
<b>Чисельність</b>						
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	7	7	7	7	7	
- вищу освіту бакалавра	5	5	2	3	3	
- повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	2	2	5	4	4	2
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	59	58	54	56	59	
Разом	66	65	64	63	66	

За результатами аналізу стало видно, що персонал підприємства має середній рівень освіти. Працівники з вищою та неповною вищою освітою, це керівничі посади. Для звичайних працівників достатньо базової-середньої або професійної освіти.

Далі проведемо аналіз руху персоналу. Він передбачає досить детальне дослідження процесів, що пов'язані як з прийомом так і звільненням працівників організації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Руху персоналу ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за період з 2019 по 2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхил., 2019-23
-----------	------	------	------	------	------	---------------------

Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	62	63	66	
Кількість прийнятих працівників.	17	23	25	17	21	
Кількість звільнених працівників	17	24	26	11	17	
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік.	34	47	51	28	38	
Коефіцієнт оновлення	0,25	0,35	0,40	0,26	0,31	
Коефіцієнт звільнення	0,25	0,36	0,41	0,17	0,25	
Коефіцієнт обороту персоналу	0,00	0,72	0,82	0,44	0,57	

Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що система управління стабільно незмінна.

Додатково проведемо розрахунки по плинності кадрів підприємства. Плинність кадрів за період 2019-2023рр. наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

## Плинність кадрів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	62	63	66
Кількість звільнених працівників.	17	24	26	11	17
Коефіцієнт плинності кадрів	25,76	36,92	41,94	17,46	25,76

У 2020 році та 2021 році коефіцієнт плинності кадрів був найвищим — понад 36%, що може свідчити про певні проблеми в організації, такі як незадоволеність працівників або зміни на ринку праці.

У 2022 році коефіцієнт плинності значно знизився до 17,46%, що може вказувати на покращення ситуації або стабільність на робочому місці.

У 2019 і 2023 роках коефіцієнт плинності кадрів становив 25,76%, що є середнім значенням і показує певну стабільність у колективі.

Загалом, можна сказати, що рівень плинності кадрів варіюється з року в рік, з підвищенням у 2020-2021 роках і зниженням у 2022 році, що потребує подальшого аналізу причин змін та вжиття заходів для стабільності персоналу.

Аналіз темпів приросту чи скорочення персоналу допомагає організаціям краще розуміти свою кадрову ситуацію, своєчасно реагувати на зміни, планувати подальші дії та покращувати управління персоналом, що сприяє зростанню ефективності роботи організації.

Розрахунок темпів приросту/скорочення персоналу за 2019-2023рр. наведено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

## Темпи приросту/скорочення персоналу за 2019-2023рр.

Показники	2019 до 2020	2020 до 2021	2021 до 2022	2022 до 2023
Середньооблікова чисельність	66→65	65→62	62→63	63→66
Темп приросту/скорочення (%)	-1,52%	-4,62%	+1,61%	+4,66%

Протягом 2019-2021 років спостерігалось скорочення персоналу, причому найбільше зниження було у 2020-2021 роках (на 4,62%).

В 2022-2023 роках спостерігався приріст персоналу, причому найбільший приріст був у 2023 році (+4,76%). Це вказує на стабілізацію ситуації в організації в 2022 році та певне відновлення персоналу в 2023 році. Так як підприємство має основний вид діяльності зберігання та переробка зерна, проведемо аналіз показників діяльності підприємства щодо приймання, обробки та відвантаження зерна за 2019-2023 роки

Виходячи з даних таблиці можемо зробити наступні висновки:

Не зважаючи на військовий стан (з 24.02.2022р.) і те що підприємство розташовано в прифронтовій зоні:

- Збільшилися обсяги приймання зерна;
- Збільшилось відвантаження ж/д транспортом;
- Збільшився фонд заробітної плати.

Це свідчить про фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.12

Основні показники діяльності підприємства щодо приймання, обробки та відвантаження зерна за 2019-2023 роки

	2019	2020	2021	2022	2023
Приймання зерна (тис.тон)	143 732,72	160 734,92	139 137,10	73 649,26	167 527,00
Сушіння зерна (тис.тон)	140 250,13	157 633,80	122 150,12	73 649,26	155 320,18
Відвантаження на ж/д (тис.тон)	100 250,13	150 633,92	103 217,36	42 578,26	150 245,69
Відвантаження на авто (тис.тон)	40 000,00	10 099,00	35 919,74	31 071,00	17 281,31
Фонд оплати праці	9 004 030,84	9 175 815,65	10 239 387,91	9 549 072,89	15 404 805,67

Виробіток на одного працівника та продуктивність праці — це два важливих економічних показники, які оцінюють ефективність роботи персоналу в організації. Розрахунки наведені в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Виробітку на одного працівника та продуктивності праці за 2019-2023рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність	66	65	62	63	66
Приймання зерна (тис.тон)	143 732,72	160 734,92	139 137,10	73 649,26	167 527,00

Продовження табл.2.13

Виробіток на одного працівника (тис.тон)	2175,35	2473,61	2241,51	1167,46	2537,58
Продуктивність праці (тис.тон на одного працівника)	2175,35	2473,61	2241,51	1167,46	2537,58

2020 рік мав найвищий рівень виробітку та продуктивності праці (2473,61 тис. тонн на працівника), що може свідчити про зростання ефективності або особливі умови праці в цьому році.

2022 рік показав значне зниження продуктивності (1167,46 тис. тонн на працівника), що, ймовірно, є результатом зовнішніх чи внутрішніх факторів (наприклад, погодні умови або зміни в організації роботи).

В 2023 році продуктивність знову зросла до 2537,58 тис. тонн на працівника, що може вказувати на відновлення виробничої діяльності або оптимізацію процесів.

Загалом, показники змінюються залежно від умов виробництва, організації роботи та інших зовнішніх факторів.

На основі проведеного аналізу структури, динаміки персоналу та ефективності управління кадрами ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» за 2019–2023 роки, можна зробити такі висновки. Чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, хоча спостерігалися незначні коливання, переважно у категорії робітників. Основна частка працівників припадає на робітників, що є характерним для підприємств, які займаються обробкою зерна. У віковій структурі персоналу домінують працівники середнього віку (41–50 років), проте спостерігається збільшення частки молодших працівників (31–40 років), що свідчить про поступове оновлення трудового колективу. Крім того, у 2022–2023 роках зросла частка жінок серед працівників, імовірно, через зміни на ринку праці, спричинені військовим станом.



Коефіцієнт плинності кадрів варіювався, досягаючи найвищих значень у 2020–2021 роках (понад 36%), що могло бути наслідком як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішніх проблем організації. У 2022 році цей показник суттєво знизився до 17,46%, що свідчить про покращення умов праці або стабілізацію ситуації. У 2023 році рівень плинності залишався середнім, що свідчить про відносну стабільність кадрової політики підприємства.

Показники виробітку на одного працівника демонстрували змінну динаміку. Найвищий рівень продуктивності був у 2020 році (2473,61 тис. тонн на одного працівника), що може вказувати на оптимізацію процесів або специфічні умови роботи. У 2022 році продуктивність суттєво знизилася через вплив зовнішніх факторів, однак у 2023 році спостерігалось відновлення продуктивності до 2537,58 тис. тонн на одного працівника. Це вказує на успішне пристосування підприємства до змінних умов.

Загалом, ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» демонструє фінансову та кадрову стабільність навіть за умов військового стану та близького розташування до прифронтової зони. Збільшення обсягів приймання та відвантаження зерна, а також зростання фонду оплати праці вказують на ефективну діяльність підприємства та його здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Поліпшення процесу професійного навчання.

В процесі дослідження стану управління ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» виявлено як позитивні тенденції, так і наявні проблеми, що потребують вирішення. Для усунення виявлених недоліків були розроблені рекомендації, спрямовані на покращення таких аспектів управління, як: 1) організація професійного навчання; 2) вдосконалення системи мотивації працівників; 3) оптимізація управління персоналом.

Однією з основних перешкод на шляху розвитку професійного навчання є низька зацікавленість працівників у підвищенні свого кваліфікаційного рівня. Це може бути пов'язано як із відсутністю достатньої мотивації, так і з браком можливостей для особистісного та професійного розвитку.

Світова практика демонструє ефективність впровадження партнерських моделей на галузевому та міжгалузевому рівнях для розвитку кадрового потенціалу. З огляду на це, з метою покращення якості персоналу ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП», доцільним є залучення до співпраці місцевих навчальних закладів, таких як ДНЗ «Білопільське вище професійне училище» та ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти». Така кластерна взаємодія сприятиме створенню системи підготовки кадрів, орієнтованої на практичні потреби підприємства.

Для ефективної реалізації партнерства підприємство має взяти на себе зобов'язання щодо створення умов для навчання та практики. Зокрема, надання студентам доступу до виробничих об'єктів, лабораторій, цехів для виконання різних видів навчальної та науково-дослідної діяльності. Також важливо передбачити можливість проходження виробничої практики, визначення тем курсових та дипломних робіт із залученням керівників від підприємства, а

також фінансування дослідницьких проектів навчальних закладів, що виконуються на основі договірних відносин.

Крім того, ефективною може бути розробка спільного інформаційного простору, який дозволить навчальним закладам і підприємству обмінюватися передовим досвідом, консультиватися, впроваджувати новітні підходи до навчання та управління кадрами. Це сприятиме формуванню якісного кадрового резерву, який відповідатиме сучасним вимогам ринку праці.

Водночас, для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства, необхідно передбачити подальший розвиток системи професійного навчання. Планування підвищення кваліфікації повинно враховувати фінансові можливості підприємства та ступінь важливості цих заходів для досягнення стратегічних цілей. Працівник, у свою чергу, має бути зацікавленим у професійному зростанні, що передбачає достойний рівень оплати праці, можливість кар'єрного просування та підтримку особистої відповідальності.

Інноваційним інструментом у цьому контексті може стати впровадження карток індивідуального професійного розвитку працівників. Така картка має включати дані про вік, рівень освіти, посаду, тривалість трудової діяльності, пройдені курси підвищення кваліфікації, професійні досягнення, наявність лідерських здібностей, схильність до навчання, а також виявлені проблеми в роботі. Внесені до картки дані дозволять керівникам підрозділів аналізувати сильні сторони кожного працівника та визначати напрями для подальшого розвитку.

Записи, зроблені впродовж року, передаватимуться до управління персоналом, що дозволить здійснювати обґрунтоване планування навчальних заходів. У результаті, це знизить рівень плинності кадрів, сприятиме підвищенню продуктивності праці та створенню умов для довготривалого зростання конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження кластерної взаємодії, підтримки професійного навчання та системи мотивації дозволить не лише підвищити ефективність управління

персоналом, але й забезпечити підприємство необхідними кадрами для досягнення стратегічних цілей.

Ефект від навчання — це економічний показник, який дозволяє оцінити, наскільки ефективним було навчання працівників підприємства і чи призвело воно до зростання продуктивності праці, зменшення витрат чи підвищення рентабельності підприємства.

Для розрахунку візьмемо наступні дані (для прикладу):

-продуктивність до навчання: У 2022 році середня кількість прийнятого зерна на одного працівника становила 1167,46 тис. тонн (як розраховувалося раніше).

- продуктивність після навчання: У 2023 році середня кількість прийнятого зерна на одного працівника становила 2537,58 тис. тонн.

$$E = ((2537,58 - 1167,46) / 1167,46) * 100 \approx 117,35\%$$

Ефект від навчання становить 117,35%, що означає, що продуктивність праці після навчання зросла більш ніж удвічі. Це свідчить про те, що навчання значно підвищило ефективність працівників на підприємстві (елеваторі).

Інші можливі ефекти від навчання:

- **зменшення витрат:** Якщо навчання сприяло підвищенню кваліфікації працівників і зменшенню кількості помилок або часу на виконання операцій, можна також оцінити економію на витратах (наприклад, на виправлення помилок або збільшення кількості обробленого зерна).
- **підвищення якості роботи:** Підвищення кваліфікації може також призвести до покращення якості роботи (менше браку або скорочення часу простоїв).
- **зростання мотивації та задоволення працівників:** Навчання може підвищити задоволеність працівників і знизити плинність кадрів.

Ефект від навчання є важливим індикатором, який дозволяє оцінити, чи варто інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації працівників для досягнення кращих економічних результатів.

Рентабельність інвестування в навчання — це показник, який дозволяє оцінити ефективність витрат на навчання працівників з точки зору отриманого економічного ефекту. Для цього можна порівняти зростання продуктивності або прибутку, що виникло після навчання, з витратами на саме навчання.

Зростання продуктивності після навчання: з 1167,46 тис. тонн на працівника до 2537,58 тис. тонн на працівника (розраховувалося раніше). Тобто, зростання продуктивності на  $2537,58 - 1167,46 = 1370,12$  тис. тонн.

Кількість працівників: 66 осіб (підприємство).

Ціна зерна: 3000 грн за тону (припустимо).

Витрати на навчання: 500,000 грн (включаючи всі витрати на навчання: курси, матеріали, витрати на час працівників, які навчаються).

Економічний ефект можна розрахувати як додатковий обсяг зерна, який був прийнятий завдяки зростанню продуктивності праці, помножений на вартість зерна.

Економічний ефект =  $1370,12 \text{ тис. тонн} \times 3000 \text{ грн/тонна} = 4,110,360 \text{ грн}$

Тепер ми можемо обчислити рентабельність інвестування в навчання, поділивши економічний ефект на витрати на навчання:

$$P_{\text{інвест}} = (4\,110\,360 / 500\,000) * 100 = 822,07\%$$

Рентабельність інвестування в навчання становить 822,07%. Це означає, що кожна гривня, інвестована в навчання працівників, принесла підприємству 8,22 грн додаткового прибутку. Це дуже високий показник, який свідчить про ефективність інвестицій у навчання на підприємстві.

Коефіцієнт трудової залученості — це показник, який відображає рівень активності працівників на підприємстві. Він визначає, скільки працівників реально залучені до виконання роботи або проектів, порівняно з загальною чисельністю працівників. Це важливий індикатор для оцінки того, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси на підприємстві.

Проведимо розрахунок коефіцієнту трудової залученості. Дані аналізу наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

## Коефіцієнт трудової залученості за 2019-2023рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність	66	65	62	63	66
Зайнято в роботі	57	56	53	54	57
Коефіцієнт трудової залученості(%)	86,36	86,15	85,48	85,71	86,36

Коефіцієнт трудової залученості коливається в межах 85-86%, що свідчить про високий рівень залученості працівників на підприємстві.

Зниження коефіцієнта в 2021 році (до 85,48%) може бути пов'язано з певними внутрішніми чи зовнішніми факторами.

У 2023 році рівень залученості повернувся до рівня 2019 року, що свідчить про стабілізацію ситуації на підприємстві.

Проведений аналіз свідчить про те, що система професійного навчання на ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» має значний потенціал для покращення, особливо через впровадження інноваційних підходів та кластерної взаємодії з навчальними закладами. Залучення місцевих освітніх установ та створення спільного інформаційного середовища дозволить підприємству сформувати якісний кадровий резерв, підвищити професійний рівень працівників і забезпечити відповідність кваліфікаційних вимог сучасним ринковим умовам.

Запровадження карток індивідуального професійного розвитку працівників, а також системного планування навчальних заходів сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та покращенню мотивації персоналу. Висока рентабельність інвестування у навчання, яка становить понад 800%, підтверджує доцільність таких заходів і демонструє значний економічний ефект для підприємства.

Загалом, підвищення кваліфікації працівників та покращення рівня трудової залученості забезпечать підприємству конкурентні переваги та

створять умови для стабільного розвитку навіть в умовах змінного зовнішнього середовища.

### 3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства

Проведений у другому розділі аналіз дозволив ідентифікувати ключові проблеми, що існують у системі нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП». Основні труднощі включають слабо виражені внутрішні механізми та форми нематеріального стимулювання, відсутність належних умов для забезпечення ефективної взаємодії працівників, що обмежує їхні можливості для самореалізації. Працівники переважно не зацікавлені в кар'єрному зростанні через відсутність чітких перспектив для побудови кар'єри, що призводить до зосередженості на матеріальному стимулюванні. У результаті, є ризик, що навіть впровадження додаткових форм нематеріальної мотивації може не досягти очікуваного ефекту.

На основі виявлених недоліків запропоновано кілька напрямів удосконалення системи мотивації персоналу, які спрямовані на підвищення її ефективності.

По-перше, доцільно створити кадровий резерв, який слугуватиме додатковим стимулом для працівників. У цьому контексті співробітники отримають чітке розуміння можливостей для кар'єрного зростання, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості та мотивації. Така ініціатива також може супроводжуватися поступовим збільшенням заробітної плати для працівників, які демонструють високі результати. Оскільки більшість працівників орієнтована на отримання матеріальної винагороди, впровадження такого підходу позитивно вплине на мотивацію співробітників інструментального та люмпенізованого типів, які є домінуючими на підприємстві.

По-друге, важливо створити комунікаційне поле, яке сприятиме активному спілкуванню та взаємодії працівників. Це дозволить їм почуватися більш залученими до вирішення ключових питань, що підвищить їхню

значимість і рівень визнання. Залучення працівників до процесу прийняття рішень сприятиме формуванню атмосфери довіри, а також надасть можливість отримати визнання їхнього професіоналізму з боку керівництва. Такий підхід є особливо важливим при роботі з професійним типом працівників, для яких ключовими мотиваторами є визнання, цінність їхньої роботи та можливість застосування знань у виробничому процесі.

Враховуючи, що ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» входить до складу агрохолдингової компанії ІМК, яка функціонує в межах п'яти кластерів (Сумський, Прилуцький, Чернігівський, Полтавський та м. Київ), підприємство має широкі можливості для впровадження нових мотиваційних підходів. Одним із варіантів є створення внутрішніх програм обміну досвідом між кластерними підрозділами, що дозволить працівникам удосконалювати свої професійні навички, отримувати новий досвід і розвиватися в рамках компанії.

Також доцільно запровадити систему внутрішнього визнання найкращих працівників на рівні всього холдингу, яка включатиме такі елементи, як нагороди, премії або символічні відзнаки. Це сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на професійний розвиток і високу продуктивність.

Запропоновані заходи дозволять значно підвищити ефективність системи мотивації, знизити плинність кадрів та створити позитивний імідж підприємства як роботодавця, що піклується про своїх працівників. У результаті, це забезпечить підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

З 2018 року в компанії впроваджено систему преміювання за певними критеріями:

- Найвища врожайність;
- Краща агрономічна служба;
- Краща інженерна служба;
- Краща фінансова служба;
- Краща економічна служба;



- Краща бухгалтерська служба;
- Краще земельна служба;
- Краща соціальна служба;
- Найефективніший елеватор;
- Краща лабораторія елеватора.

За результатами маркетингового року обрається переможець і керівник підприємства разом із спеціалістами отримує грошову винагороду і вигляді премії.

Виходячи з вище викладеної інформації можливо створити таку премію і на підприємстві з наступними критеріями:

- Найкращий лаборант;
- Найкращий апаратник оброблення зерна;
- Найкращий електрик;
- Найкращий слюсар;
- Найкращий керівник підрозділу.

Головною метою такого впровадження є підвищення рівня продуктивності працівників, які в свою чергу отримують фінансову винагороду 5 000 грн. (один раз на рік після завершення приймання та відвантаження).

Що зміниться:

Таблиця 3.2

	з/п згідно ШР	з/п з урахуванням премії
Найкращий лаборант	17 302,00	22 302,00
Найкращий апаратник оброблення зерна	19 622,78	24 622, 78
Найкращий електрик	21 763,30	26 763,30
Найкращий слюсар	22 450,01	27 450,01
Найкращий керівник підрозділу	31 400,00	36 400,00

Можливість побудови кар'єри, по-перше, дає працівникам відчуття визнання їхніх заслуг з боку організації, а по-друге, сприяє підвищенню рівня їх матеріального добробуту. Водночас кар'єрне зростання є важливим нематеріальним мотиватором. Для організації це означає, що співробітники будуть прагнути до підвищення своєї кваліфікації, здобуття додаткової освіти, оскільки просування по кар'єрних сходах у межах підприємства вимагає підвищення рівня знань і професійних навичок.

Розробка кадрового резерву повинна бути спрямована на ротацію кадрів, що дозволить забезпечити ефективне переміщення працівників у межах підприємства. Це сприятиме створенню нового покоління керівників, які виростуть у структурі організації. Незважаючи на відсутність великої кількості вакантних посад, потреба у підготовці фахівців і керівників залишається актуальною. Частина керівних позицій нині зайнята працівниками пенсійного чи передпенсійного віку, які у найближчому майбутньому можуть залишити свої посади. Протягом цього часу потенційні керівники матимуть змогу отримати необхідну освіту та досвід.

Працівники, орієнтовані на кар'єрний ріст, забезпечують стабільність кадрового складу, оскільки їх залученість зменшує рівень плинності кадрів. Крім того, внутрішні кандидати на керівні посади мають низку переваг перед працівниками, які приймаються на роботу через зовнішній найм. Вони краще знають специфіку організації, мають досвід виконання завдань на нижчих рівнях і знайомі з трудовими функціями та умовами роботи. Вони також адаптовані до корпоративної культури та поділяють цінності організації.

Для включення до кадрового резерву слід враховувати такі критерії, як рівень освіти, тривалість роботи в організації, продуктивність, ділові якості та ефективність виконання завдань. Створення кадрового резерву дозволить систематично планувати заходи, пов'язані з кар'єрним розвитком, що стане додатковою мотивацією для працівників і сприятиме їхній самореалізації.

До резерву також можуть залучатися фахівці зовнішнього найму, чий резюме вже перебувають в управлінні персоналом. Це створює здорову

конкуренцію між працівниками, мотивуючи «своїх» працівників боротися за бажані посади та демонструвати кращі результати. Така ситуація не лише підвищує ефективність мотиваційної системи, але й забезпечує підприємство висококваліфікованими кадрами.

Таким чином, створення кадрового резерву дозволяє організовувати внутрішню ротацію кадрів і пропонує працівникам реальні перспективи кар'єрного зростання. Це забезпечує ефективну оцінку заслуг працівників, даючи їм можливість розвиватися та будувати кар'єру в межах організації.

Таблиця 3.3

	До мотивування (кількість працівників)	Після мотивування (кількість працівників)
Збільшиться освітній рівень (вища освіта)	7	12
Прагнення до покращення умов праці	2	10
Прагнення до підвищення кваліфікації	5	20

Для забезпечення ефективної взаємодії серед працівників підприємства доцільно облаштувати спеціально відведену кімнату, де співробітники зможуть відпочивати, проводити час у невимушеній атмосфері та обговорювати поточні питання. Такий простір сприятиме покращенню робочого клімату та створенню умов для неформального спілкування, що позитивно вплине на морально-психологічну атмосферу в колективі. Для вирішення конфліктів та усунення психологічного напруження, яке іноді виникає через негативне ставлення працівників один до одного, варто впровадити регулярні збори колективу. Наразі вони відсутні, а їхні замітники — планерки або «п'ятихвилинки» — через свою коротку тривалість не дозволяють детально обговорювати важливі проблеми та завдання.

Проведення таких зборів дасть змогу співробітникам висловлювати свої думки, вирішувати важливі питання та отримувати інформацію безпосередньо від керівників, що зменшить ризик появи непорозумінь та домислів. Для ефективного створення такого комунікаційного простору доцільно залучити психолога, основним завданням якого стане покращення морально-психологічного клімату в організації. Цей підхід широко використовується у сучасних організаціях, які впроваджують новітні технології управління персоналом.

Ще одним напрямом покращення мотивації може стати розробка системи конкурсів. Така система дозволить працівникам отримувати визнання за свою роботу, підвищувати самооцінку та відчувати себе важливими для організації. Нагородження у вигляді грамот, подяк, похвальних листів чи інших форм заохочення сприятиме створенню зворотного зв'язку, мотивуючи працівників на досягнення нових висот.

Основними цілями конкурсів є заохочення співробітників, які демонструють найкращі результати, формування відповідального ставлення до трудових обов'язків, підвищення гордості за професію та належність до підприємства, а також розвиток позитивного ставлення до роботи. Участь у таких заходах сприятиме згуртованості колективу та формуванню здорової конкуренції.

Для успішного впровадження заходів нематеріальної мотивації важливу роль відіграє керівництво підприємства. Основні вимоги до керівників передбачають:

- Активне заохочення співробітників за високі досягнення з використанням нематеріальних стимулів.
- Спільна робота з керівником управління персоналом щодо розробки плану заходів для мотивації працівників.
- Підготовка звітності щодо використання виділених коштів для реалізації програм нематеріального стимулювання.

Фінансування нематеріального стимулювання потребує ретельного планування. Керівник управління персоналом, на основі затверджених програм, формує попередній та остаточний бюджети, враховуючи доступність заходів, їхню пріоритетність та можливі витрати. Розрахунки коригуються залежно від ринкових умов, а остаточні витрати вважаються затвердженими після підписання відповідного плану вищим керівництвом організації.

Реалізація цих заходів дозволить створити умови для підвищення мотивації співробітників, покращення їхньої взаємодії, а також забезпечить ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

### 3.3. Удосконалення організації управління персоналом

Удосконалення організації управління персоналом на невеликому підприємстві є важливим кроком для забезпечення ефективної роботи, покращення атмосфери в колективі та досягнення високих результатів. Оскільки на малих підприємствах часто обмежені ресурси, управлінські процеси повинні бути максимально адаптованими до специфіки та потреб організації.

Ось кілька стратегій удосконалення управління персоналом на невеликому підприємстві:

#### 1. Оптимізація структури управління

Розподіл ролей і відповідальностей: Важливо чітко визначити функції кожного працівника, навіть у маленьких колективах. Створення простих і зрозумілих описів посад допоможе уникнути дублювання обов'язків і забезпечити ефективність роботи.

Гнучка організація управління: Оскільки в невеликих підприємствах роль кожного співробітника значна, можна впровадити більш гнучкі моделі управління, де співробітники можуть виконувати різноманітні функції, що дозволяє ефективно адаптуватися до змінних умов.

#### 2. Покращення комунікації

Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок: Організація регулярних нарад, зустрічей або комунікацій між співробітниками допомагає вирішувати проблеми в реальному часі, підтримувати мотивацію та інтеграцію. Важливо, щоб керівник був доступний для співробітників і вмів надавати конструктивний зворотний зв'язок.

Використання сучасних інструментів для комунікації: Впровадження простих інструментів для організації робочих процесів (наприклад, месенджери або платформи для спільної роботи) допомагає прискорити комунікацію між усіма членами команди.

### 3. Підбір і розвиток персоналу

Стратегія найму: У малому бізнесі важливо знаходити не лише кваліфікованих, але й мотивованих співробітників, які готові розвиватися разом з компанією. Підбір кандидатів слід орієнтувати не лише на досвід, а й на сумісність з корпоративною культурою.

Навчання і розвиток: Незважаючи на обмежені ресурси, варто інвестувати в навчання співробітників. Це може бути як внутрішнє навчання, так і курси або тренінги для підвищення кваліфікації. Розвиток персоналу сприяє зростанню лояльності та ефективності роботи.

### 4. Мотивація та винагорода

Матеріальна та нематеріальна мотивація: Оскільки на невеликому підприємстві зазвичай обмежений бюджет, важливо застосовувати як фінансові стимули, так і нематеріальні, такі як визнання досягнень, гнучкий графік, додаткові вихідні або можливість кар'єрного росту.

Гнучка система бонусів і заохочень: Оскільки бюджет малий, можна впровадити гнучку систему бонусів або премій, яка залежить від індивідуальних і командних досягнень. Це дозволяє підтримувати мотивацію працівників без значних витрат.

### 5. Поліпшення умов праці та корпоративної культури

Створення позитивної атмосфери: У невеликому колективі важливо підтримувати дружню атмосферу, що допомагає збільшити продуктивність

працівників та знижує стрес. Проводьте командні заходи, святкуйте досягнення та важливі дати.

Забезпечення гнучких умов праці: Можливість працювати віддалено або мати гнучкий графік роботи може стати вагомим фактором для працівників, що особливо важливо в умовах сучасного ринку праці.

#### 6. Автоматизація та використання технологій

Використання HR-систем: Для спрощення адміністративних задач можна впровадити базові HR-системи або використовувати доступні інструменти для ведення обліку робочого часу, зарплат, відпусток і лікарняних. Це дозволить знизити навантаження на управлінців та підвищити точність даних.

Аналіз ефективності: Використання технологій для аналізу ефективності роботи співробітників допоможе оперативно виявляти проблеми, коригувати стратегії управління та робити зважені рішення щодо кар'єрного розвитку працівників.

#### 7. Планування та оцінка ефективності

Стратегічне планування: Навіть для малих підприємств важливо мати чітке стратегічне планування щодо росту компанії та розвитку персоналу. Це дозволить ставити правильні цілі для працівників і сприятиме загальному розвитку компанії.

Регулярна оцінка роботи персоналу через інтерв'ю або використання індикаторів ефективності (КРІ) дозволяє не тільки відслідковувати прогрес, але й виявляти слабкі місця в організації управлінських процесів.

Удосконалення організації управління персоналом на невеликому підприємстві вимагає комплексного підходу, де особливу увагу треба приділити комунікаціям, мотивації, навчанню та розвитку працівників. Важливо створити гнучку і ефективну систему управління, яка дозволить максимально використовувати наявні ресурси та зберігати стабільність в умовах змінюваного ринку.

#### Результати розрахунків для ПрАТ «Вирівське ХПП»

1. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) = 6.0\%

Це означає, що 6% працівників звільнилися протягом року, що є допустимим рівнем плинності.

2. Продуктивність праці (Пп): = 48,000 \, \text{грн/працівник}

Кожен працівник приносить компанії 48 тис. грн доходу на рік.

3. Рентабельність праці (Rp): = 40.0\%

Це свідчить про високу ефективність використання фонду оплати праці, оскільки 40% витрат на зарплату перетворюються на чистий прибуток.

4. Середня заробітна плата (Сзп): = 20,000 {тис.грн/працівник}

Це середня заробітна плата працівників підприємства.

5. Ефект від навчання (Ен): = 300,000 тис.грн}

Витрати на навчання забезпечили економічний ефект у 300 тис. грн, що є позитивним результатом.

6. Частка витрат на управлінський персонал (Чупр): = 20.0\%

Частка витрат на управлінський персонал складає 20% від загального фонду оплати праці, що є помірним показником.

#### Висновки

- Витрати на навчання персоналу є економічно доцільними, оскільки забезпечують значний приріст продуктивності праці.

- Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться в допустимих межах, що свідчить про стабільність колективу.

- Рентабельність праці та продуктивність є високими, але є простір для подальшого підвищення ефективності через оптимізацію витрат і вдосконалення мотиваційної системи.



## ВИСНОВКИ

У дослідженні було узагальнено теоретичні та методичні основи управління персоналом, а також розроблено практичні рекомендації для його вдосконалення в умовах сучасного господарського середовища. За результатами роботи отримано такі висновки та запропоновано рекомендації:

1. Управління персоналом являє собою систему заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розвитку та реалізації потенціалу працівників, які колективно та індивідуально сприяють досягненню стратегічних цілей і завдань підприємства. Комплексний підхід до управління, який інтегрує досягнення різних управлінських шкіл і результати їхніх досліджень, дозволяє менеджменту підприємства ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

2. Як сучасна вітчизняна, так і зарубіжна теорія управління персоналом пропонують широкий спектр підходів до побудови систем управління кадрами. Вони відрізняються набором підсистем, принципами їх формування, економічним обґрунтуванням і рівнем апробації в практичній діяльності підприємств. Ці підходи дозволяють адаптувати управлінські системи до умов конкретної організації.

3. У системі управління персоналом необхідно забезпечити три рівні оцінки. Перша оцінка стосується персоналу: оцінка його потенціалу, результатів діяльності, а також відповідності кваліфікаційним вимогам. Вона повинна проводитися на трьох рівнях — одиничному, періодичному та поточному. Друга оцінка включає аналіз кадрового діловодства і документації, що має відповідати правовим нормам і стандартам документообігу. Третя оцінка стосується стану системи управління персоналом у цілому, включаючи її підсистеми.

4. ПрАТ «ВИРІВСЬКЕ ХПП» демонструє стабільну ефективність роботи навіть в умовах нестабільної економіки. Це підтверджують позитивні фінансові результати, високі показники рентабельності, фондівіддачі та продуктивності на одного працюючого. Завдяки фінансовій стабільності підприємство

залишається конкурентоспроможним і здатним реагувати на нові виклики господарювання.

5. Для забезпечення активного розвитку підприємства необхідно, щоб кадровий механізм оперативно виявляв і ефективно вирішував проблеми, що виникають. Прогнозування та вирішення кадрових питань сприятимуть забезпеченню стабільності роботи організації.

6. Результати аналізу показали, що керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління персоналом. Це відображається у послідовному впровадженні нових підходів до навчання, мотивації та організації праці, що сприяє підвищенню ефективності роботи колективу.

7. Для вдосконалення механізму професійного навчання запропоновано розвивати кластерну взаємодію між підприємством та освітніми установами, а також впровадити картки індивідуального професійного розвитку. Це сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

8. У межах вдосконалення системи мотивації персоналу рекомендовано впровадити низку заходів. Зокрема, створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників і забезпечуватиме перспективи кар'єрного зростання; організувати комунікаційне поле для підвищення взаємодії та спілкування працівників; запровадити систему конкурсів, що дозволить мотивувати співробітників різних категорій через отримання бонусів, грамот, нагород і визнання їхнього внеску у розвиток підприємства.

9. Отримані висновки та розроблені рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, створення умов для професійного розвитку працівників і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апенько С. Н. Сучасні підходи до мотивації персоналу / С. Н. Апенько. Вісник Харківського національного економічного університету. 2018. № 3. Т. 1. С. 55–59.
2. Армстронг М. Управління людськими ресурсами: найкращі практики та інновації / М. Армстронг. Вісник економічної теорії. 2021. № 2. Т. 4. С. 90–95.
3. Базарова Ю. Управління персоналом в сучасних умовах / Ю. Базарова. Вісник менеджменту персоналу. 2019. № 6. Т. 3. С. 10–15.
4. Балабанова Л. В. Стратегії розвитку персоналу на підприємстві / Л. В. Балабанова. Вісник економічного розвитку. 2021. № 1. Т. 2. С. 23–29.
5. Безсмертна В. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом / В. В. Безсмертна. Вісник економічних наук. 2018. № 4. Т. 5. С. 40–45.
6. Беляцкий Н. П. Формування кадрової політики в умовах ринку / Н. П. Беляцкий. Вісник економічних реформ. 2017. № 2. Т. 1. С. 50–54.
7. Бердник А. А. Організаційна культура та її вплив на ефективність персоналу / А. А. Бердник. Наукові записки. Серія: Економіка. 2020. № 5. Т. 2. С. 100–105.
8. Григор'єв Л. М. Інструменти оцінки кадрового потенціалу / Л. М. Григор'єв. Вісник кадрового менеджменту. 2021. № 3. Т. 1. С. 33–37.
9. Дериховська В. І. Стратегічне управління персоналом в умовах невизначеності / В. І. Дериховська. Вісник прикладної економіки. 2019. № 1. Т. 2. С. 58–62.
10. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / П. Ф. Друкер. Вісник менеджменту та інновацій. 2018. № 3. Т. 2. С. 70–74.
11. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112–116.
12. Высоцкий О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий. Минск : Право и экономика, 2004. 396 с.
13. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.
14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341–347.
15. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43–46.
16. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 398 с.
17. Еварович С. А. Основы управления персоналом [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>.
18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С.78–83.

19. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2013/Economics/5\\_150156.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm).
20. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Scoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Scoroz/2011_3/e113kors.pdf).
21. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М. : Экономика, 2000. 247 с.
22. Крамаренко В. І. Управління персоналом: теорія і практика / В. І. Крамаренко. Вісник економіки та менеджменту. 2019. № 5. Т. 1. С. 63–67.
23. Макгрегор Д. Людський фактор в управлінні / Д. Макгрегор. Вісник менеджменту. 2020. № 3. Т. 2. С. 33–39.
24. Маслоу А. Мотивація та особистість / А. Маслоу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1. Т. 4. С. 45–52.
25. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 344 с.
26. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Основы управления персоналом. М.: Наука, 2011. 319 с.
27. Оучі В. Теорія Z: як американський бізнес може протистояти японському виклику / В. Оучі. Вісник міжнародного менеджменту. 2017. № 1. Т. 1. С. 14–20.
28. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
29. Петрович М. В. Управление персоналом : учеб. пособие. Минск : Амалфея, 2013. 482 с.
30. Резник С. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 2006. 572 с.
31. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 366 с.
32. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск : Новое знание, 2000. 688 с.
33. 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.
34. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту / Ф. Тейлор. Вісник економічних досліджень. 2018. № 2. Т. 3. С. 22–30.
35. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

36. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101
37. Турчинов А. И. Управление персоналом. М.: Изд-во РАГС, 2018. 608 с.
38. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
39. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2013. 512с.
40. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
41. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
42. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.
43. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.
44. Что такое методика Филипса (ROI)? : [Електрон. ресурс]. 2017. URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053-> Назва з титул. екрану.
45. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
46. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
47. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф.
48. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.
49. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
50. Щокін Г. В. Проблеми управління персоналом на промислових підприємствах / Г. В. Щокін. Економіка і менеджмент. 2020. № 4. Т. 2. С. 74–81.
51. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
52. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
53. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
54. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».

2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>

55. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чорток, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. Підприємництво і торгівля, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>

56. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. Економіка та суспільство, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>

57. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>

58. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>

59. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

60. Мельник Л. Г., Калініченко Л. Л., Карінцева О. І., Псарьов О. В., Розгон Ю. В. Перспективи і проблеми застосування штучного інтелекту в економічних системах: досвід ЄС та України. Приазовський економічний вісник. 2024. Вип. 1 (37). С. 21-32 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-1-4>.

61. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чорток М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>

62. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

63. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

64. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові

- трансформації. *Управління змінами та інновації*, (9), 36-43. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>
65. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Лебідь, М. (2024). Економічні засади цифрової трансформації підприємств України. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4 (13), 19-25. <https://doi.org/10.32782/dees.13-3>
66. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*, (2 (104), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>
67. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). *Сумський державний університет*, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
68. *Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с.* <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
69. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
70. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>
71. *Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.* <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
72. *Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.* <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
73. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
74. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>
75. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40.

<https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

76. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

77. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

78. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>

79. Tarasenko S., Karintseva O., Duranowski W., Bilovol A., Voronenko V. Awareness and readiness to use artificial intelligence by the adult population of Ukraine: Survey results. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. 22 (4). С. 1-13. DOI: 10.21511/ppm.22(4).2024.01.

80. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>

81. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology & Development*. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>

82. Zavrzhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>



## Додаток А.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВИРІВСЬКЕ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО"	Дата (рік, місяць, день)	КОДИ
Територія	СУМСЬКА	за КАТОРТГ 1	UA59080210050047037
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Складське господарство	за КВЕД	52.10
Середня кількість працівників	72		
Адреса, телефон	вулиця Привокзальна, буд. 5, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41851, Україна	95114	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

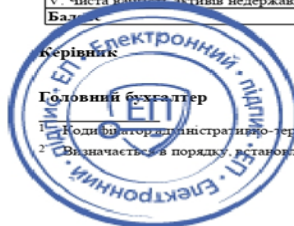
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	150 225	204 283
первісна вартість	1011	226 089	325 875
знос	1012	-75 864	-121 592
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок копій у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	89	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>150 314</b>	<b>204 283</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	3 215	2 317
виробничі запаси	1101	2 949	2 305
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	266	11
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 160	15 323
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	666	2 002
з бюджетом	1135	2 366	81
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	192
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	3	192
Витрати майбутніх періодів	1170	23	59
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

## Продовження додатку А.

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>15 433</b>	<b>19 974</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>165 747</b>	<b>224 257</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	615	615
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	69 861	116 722
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(46 683)	(47 668)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>23 793</b>	<b>69 669</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15 840	26 119
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>15 840</b>	<b>26 119</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видавці	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	919	649
розрахунками з бюджетом	1620	199	1 244
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	154	185
розрахунками з оплати праці	1630	591	693
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	849	1 217
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	123 402	124 481
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>126 114</b>	<b>128 469</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>165 747</b>	<b>224 257</b>



*ЕП Симегук Юрій  
Миколайович*

Симегук Юрій Миколайович

*ЕП Мельниченко  
Юлія Миколаївна*

Мельниченко Юлія Миколаївна

І. Кодифікатори адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначення в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Б.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	Відношення у % 2019 р. до 2023 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1999,7	32587,0	33740,0	36004,0	39288,0	1964,69
2	Операційні витрати, у тому числі:						
	а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1269,1	12386,0	12874,0	14538,0	16245,0	1280,04
	б) адміністративні витрати;	421,0	427,0	452,0	495,0	506,0	120,19
	в) витрати на збут;	134,0	123,0	134,0	134,0	145,0	108,21
	г) інші операційні витрати.	101,5	402,0	428,0	453,0	483,0	475,86
3	Валовий прибуток (збиток)	730,6	20201,0	20866,0	21466,0	23043,0	3153,98
4	Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36,5	62,0	61,8	59,6	58,7	22,12
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	825,9	22012,0	22906,0	23745,0	25456,0	3082,21
6	Фінансові та інвестиційні доходи	2114,0	1674,0	2535,0	3064,0	3154,0	149,20
7	Фінансові та інвестиційні витрати	744,0	183,0	549,0	564,0	375,0	50,40
8	Фінансовий результат до оподаткування	21067,0	23503,0	24892,0	26245,0	28235,0	134,02
9	Чистий прибуток (збиток)	825,9	23503,0	24892,0	26245,0	28235,0	27409,10
10	Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41,3	72,1	73,8	72,9	71,9	30,57
11	Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	113,0	116,3	119,3	122,3	122,5	9,49

