

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА ПП «O.L.KAR.-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальності  
073 Менеджмент

Голосенко Дар'я Костянтинівна

Керівник Гриджук І. А.  
кандидат наук з державного  
управління, доцент кафедри  
маркетингу та управління бізнесом







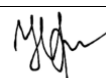
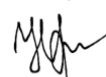
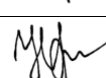
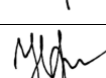

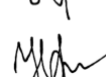
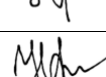

Рецензент Загурська-Антонюк В.Ф.


Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

### ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	11.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	13.10.2021- 10.11.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	10.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	12.11.2021- 27.03.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	13.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	15.01.2022- 30.03.2022		
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.01.2022- 20.02.2022		
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		22.02.2022- 30.03.2022		
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		01.04.2022- 30.04.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	07.06.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	10.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	08.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>до 22 травня</b>	20.05.2022		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	<b>23 травня</b>	22.05.2022		

12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	14.06.2022		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Науковий керівник Гриджук Ірина Анатоліївна



Виконавець кваліфікаційної роботи Голосенко Дар'я Костянтинівна



Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**  
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри Пічик К.В.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Голосенко Дар'я Костянтинівна

1. Тема роботи «Управління ефективністю персоналу підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

керівник роботи кандидат наук з державного управління, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Гриджук Ірина Анатоліївна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_» червня 2022 року №\_\_

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління ефективністю персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». Висновки.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність та основні поняття системи управління персоналом .....	9
1.2. Цілі, функції та завдання системи управління персоналом .....	14
1.3. Методи формування системи управління персоналом .....	20
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	28
ПП «O.L.KAR.-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» .....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» .....	28
2.2. Аналіз структури та руху персоналу підприємства .....	34
2.3. Ефективність системи управління підприємства .....	37
Висновки до розділу 2 .....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «O.L.KAR.-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»....	46
3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» .....	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	51
Висновки до розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ .....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ .....	65

## ВСТУП

*Актуальність проблеми.* Поточна економічна ситуація в Україні вимагає компанії корегувати свою бізнес-стратегію, в тому числі стратегію в області управління персоналом.

Стратегічне управління підприємства розглядає оточення підприємства як сукупність трьох середовищ: макросередовище, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище підприємства. Вивчення компонентів макросередовища спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як: відношення людей до роботи і якості життя, колективні людські цінності тощо.

Створення якісної системи управління ефективністю персоналом дозволяє вирішити одне з основних завдань управління підприємством, незалежно від його масштабів - організацію циклу планування, виконання та контролю. А також скоротити трудовитрати і максимізувати віддачу, адже ефективність - це обов'язкове досягнення поставленої мети в заданих умовах із мінімальними витратами. Саме тому тема управління персоналом підприємства та його ефективністю є важливою та актуальною.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес з боку вітчизняних та зарубіжних дослідників до проблем управління персоналом та його ефективністю. Вищезазначеними питаннями займалися такі науковці, як: М.Годящев, А.Линенко, Ю.Вакуленко, С.Стрехова, А.Лобза, В.Лук'янихін, О.Шевченко, А.Кибанов, В.Щербак та інші.

Незважаючи на розробку низки теоретичних і практичних положень щодо розвитку персоналу, питання управління його ефективністю недостатньо розкриті та потребують подальшого вивчення.

*Мета дослідження* полягає в дослідженні науково-методичних підходів, розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління ефективністю персоналу підприємства.

Для досягнення даної мети було поставлено і вирішено наступні *завдання*:

– дослідити сутність та основні поняття системи управління персоналом;

- визначити цілі, функції та завдання системи управління персоналом;
- розглянути методи формування системи управління персоналом;
- провести організаційно-економічну характеристику ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»;
- проаналізувати структуру та рух персоналу підприємства;
- визначити ефективність системи управління підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»,
- оцінити ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом.

**Об’єктом дослідження** є система управління персоналом ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс».

**Предметом дослідження** є процес управління ефективністю персоналу підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс».

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтуються на застосуванні загальнонаукових та часткових прийомів і способів. Для уточнення категорій «персонал виробничого підприємства», «управління персоналом підприємства» використано методи аналізу та синтезу, абстракції та конкретизації, індукції та дедукції. Для обробки масиву статистичної інформації застосовано статистичні методи обробки даних: зведення та групування, порівняння та співставлення основних показників балансу підприємства; вибіркового спостереження та історико-логічної аргументації досліджуваних проблем – для узагальнення невирішених проблем управління. Проведення розрахунків здійснювалося з використанням можливостей сучасної комп’ютерної техніки, технології та програмних продуктів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять: звітні дані та фінансова документація ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2019-2021 рр., інтернет-ресурси, монографічні дослідження та наукові праці вітчизняних вчених з питань управління ефективністю персоналу підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних аспектів, а також розробці практичного інструментарію управління ефективністю персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс».

*Вперше:*

– проведено організаційно-економічну характеристику ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»;

– запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», а також оцінено їх ефективність;

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дипломної роботи - 69 сторінок, з них 55 сторінок основного тексту, 9 рисунків, 23 таблиці, 4 додатки та список використаних джерел із 48 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та основні поняття системи управління персоналом**

Люди є найбільш важливим ресурсом будь-якої організації. Ними створюються нові продукти, акумулюються й застосовуються фінансові ресурси, здійснюється контроль якості. Люди спроможні до розвитку та вдосконалення на постійній основі. Їх ініціатива і можливості є безмежними, тоді як інші ресурси є обмеженими. Людський капітал є найбільш цінним ресурсом підприємства, котрий визначає рівень її конкурентоспроможності, а також забезпечує підвищення показників продуктивності праці.

М.І. Русінко, О.І. Судакова, Г.О. Ларченко зазначили, що основними факторами виробництва на підприємстві є: засоби праці, предмети праці та персонал [34].

Взагалі, вперше термін «персонал» почав вживатись в англійській літературі у вигляді загальної назви усіх робітників підприємства, котрі мають відмінності у посадових приналежностях та кваліфікації.

На сьогоднішній день у вітчизняній науці не існує єдиного підходу до тлумачення економічної категорії «персонал виробничого підприємства». Трактуювання аналізованого поняття різними вченими представлено у таблиці. (Додаток А).

Відповідно до результатів аналізу дефініції «персонал виробничого підприємства» можемо узагальнити, що під персоналом доцільно розуміти сукупність робітників, котрі мають потрібну професійну підготовку й/чи досвід практичної роботи, при цьому їх склад може піддаватись змінам під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Управління людьми представляє собою одну із визначальних сфер управління підприємством.

Управління персоналом підприємства є стратегічною функцією, що

передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [10, с. 75].

Тлумачення дефініції «управління персоналом підприємства» різними зарубіжними й вітчизняними науковцями представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Трактування дефініції «управління персоналом підприємства»

Автор (джерело)	Визначення
Ф.І. Хміль [39]	«скоординована система заходів що стосується формування й ефективного застосування сукупного трудового потенціалу працівника в складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
А.С. Пелих [31]	«сукупність логічно пов'язаних дій, направлених на оптимізацію трудових ресурсів суб'єкта господарювання (персоналу) в аспекті їх діяльності, кількісних та якісних характеристик, задля раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей»
О.Я. Гугул [13, с. 196]	«сукупність методів, прийомів, способів і впливу, направлених на виявлення і розкриття потенційних можливостей робітника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу задля досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації»
А.В. Линенко, О.Л. Шевченко [24]	«комплексна система заходів направлених на збільшення мотивації, професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання персоналу і цілковите використання його можливостей з метою здійснення управління розвитком підприємства»
Н.І. Ситник [35]	«забезпечення організації потрібною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції»
М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, А.М. Шканова [7]	«соціально-економічна система в організації, головними комплексними завданнями і функціями котрої являється планування, прогнозування, маркетинг персоналу та його розвиток, аналіз засобів мотивації, формування оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу, регулювання трудових відносин, надання юридичних послуг і розвиток соціальної інфраструктури»
В. І. Чобіток [40, с. 315]	«сукупність механізмів, принципів, методів й форм взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу виробничого підприємства, яке реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»

Виходячи з даних табл. 1.1, науковці мають різні думки з приводу трактування сутності поняття «управління персоналом підприємства». Проте, варто зазначити, що, не дивлячись на таке різноманіття, вказані підходи не суперечать один одному, а, навпаки, доповнюють один одне, демонструючи

широкоаспектність досліджуваного поняття. Так, на основі проведеного дослідження, можемо зробити проміжний висновок щодо того, що під управлінням персоналом підприємства доцільно розуміти діяльність, котра має враховувати можливості, потреби, уміння, знання і стаж роботи, задля ефективного використання потенціалу персоналу і забезпечувати організаційний та планомірний вплив через соціальні, економічні й організаційні заходи зі створенням належних умов праці, що дасть змогу збільшити показники продуктивності праці і рівня конкурентоспроможності виробничого суб'єкту господарювання.

З.М. Слусарчик зазначив, що управління персоналом має функціональний, інституційний та інструментальний вимір. У функціональному вимірі воно включає організацію окремих завдань і заходів у процесах створення цінностей. В інституційному вимірі відноситься до визначення ролей і компетенції суб'єктів, уповноважених приймати кадрові рішення та взаємозв'язків між ними. В інструментальному вимірі це стосується вибору відповідних методів і прийомів вирішення кадрових проблем [47].

В процесі керівництва співробітниками має бути вироблена чітка система управління персоналом, організація та подальше планування роботи кадрів, здійснення маркетингової політики в області персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника й потреби останнього.

М.А. Грачов під системою управління персоналом вбачає галузь діяльності, в якій можна виділити важливі елементи: визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація роботи, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників [11, с. 17].

З точки зору В.М. Маслової, система управління персоналом є комплексом реалізації всіх функцій управління персоналом [15, с. 96].

Точки зору авторів на питання сутності системи управління персоналом також суттєво різняться. Так, наприклад, В.О. Лук'янихін зауважує, що в широкому

розумінні система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [27, с. 33].

Отже, система управління персоналом являє собою сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом.

Варто зазначити, що система управління персоналом містить такі основні елементи (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

### Загальна характеристика провідних елементів СУП [31; 14]

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління та обслуговуючий персонал	Керівники, плановики, фахівці з підбору кадрів та організації праці, економісти з праці та заробітної плати, програмісти, експерти й ін.	Управління персоналом
Комплекс технічних засобів	Засоби зв'язку, засоби обчислювальної техніки, оргтехніка, пристрої збору та передачі інформації, обчислювальні мережі та комплекси	Технічне забезпечення функцій управління
Інформаційна база	Бази даних та знань, класифікатори інформації, порядок внесення змін, система організації введення та зберігання інформації	Інформаційне забезпечення управління
Методи й методики організації праці й управління персоналом	Методи й методики організації праці та заробітної плати. Методи й методики вирішення кадрових питань (набір, відбір, звільнення, просування тощо)	Організаційне й методичне забезпечення управління
Правова база	Інструкції, статут, розпорядження, накази, установчий договір й ін. Документи, які регламентують підпорядкованість, колективні й індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти тощо	Правове та нормативне забезпечення управління
Методи й програми управління інформаційними процесами та рішення задач управління персоналом	Керівні й методичні документи та матеріали, методики зборів та обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень й програмні засоби, які застосовуються в процесі управління.	Методичне і програмне забезпечення процесу управління

На відміну від розглянутих А.С. Пелих елементів система управління

персоналом, В.М. Маслова зазначає, що зазначена система включає в себе суб'єкт та об'єкт управління.

Суб'єкт управління являє собою сукупність управлінського персоналу (функціональні і лінійні керівники), що здійснює керівництво як цільовий вплив на об'єкт управління. Об'єктом управління можна вважати всіх виконавців, що забезпечують досягнення мети.

Отже, основними елементами системи управління персоналом, як вважає В.М. Маслова, є: працівники апарату управління; трудовий колектив; технічні засоби, необхідні для взаємодії; інформаційна, правова та методична основа управління персоналом [15, с. 96].

До ключового структурного підрозділу по роботі з персоналом у вітчизняній системі, подібно до того як і раніше, відноситься відділ кадрів, котрий займається питаннями прийому та звільнення робітників, а також організацією їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки [14, с. 1211].

У ситуації перепідготовки за потреби створюються відділи підготовки кадрів чи відділи технічного навчання. Відділи кадрів в реальному житті не являються ні координуючим, ні інформаційним, ні методичним центром кадрової роботи. Структурно вони є роз'єднаними із відділами заробітної плати та організації праці, техніки безпеки й охорони праці, із юридичними відділами, а також іншими підрозділами.

Методика формування системи управління персоналом на підприємстві відіграє дуже важливу роль, оскільки як керівнику підприємства, так і керівникам підрозділів необхідно вірно виконувати оцінювання персоналу, правильно ставити цілі.

Таким чином, система управління персоналом представляє собою сукупність методів, прийомів, технологій організації роботи з персоналом, що має певні цілі, завдання і функції.

## 1.2. Цілі, функції та завдання системи управління персоналом

Мета системи управління персоналом для різних підприємств різниться в залежності від обсягів виробництва, стратегічних завдань, характеру діяльності підприємства тощо. До того ж, мета функціонування одного й того ж суб'єкта господарювання може відрізнятися на різних етапах.

Підсумовуючи думки групи українських й зарубіжних науковців дає змогу сформулювати ключову мету системи управління персоналом за нинішнього етапу у вигляді формування, розвитку й реалізації з найбільшим рівнем ефективності кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. Вказане свідчить щодо поліпшення роботи кожного з робітників, з метою аби він застосовував свій творчий і трудовий потенціал на максимально оптимальному рівні й сприяв досягненню підприємством власних цілей завдяки цьому.

На думку інших дослідників, основна мета системи управління персоналом полягає у комплектуванні штату підприємства кваліфікованими кадрами, ефективне використання останніх та їх розвиток [23; 31].

Інакше кажучи, можемо узагальнити, що основна думка у вищевказаних трактуваннях є спільною. Так, головна мета системи управління персоналом полягає у застосуванні кадрового потенціалу суб'єкта господарювання з метою зростання ефективності діяльності останнього. Задля того аби ефективно досягати цілей та розв'язувати завдання, які пов'язані з управлінням персоналом, потрібною виступає цілісна система, котра застосовує новітні методики й технології, наукові розробки, а також рекомендації спеціалістів. Водночас важливим є те, аби всі, хто працює на підприємстві розуміли, що криється під словом «цілі», а також знали, як їх досягати. Задля того аби дізнатись, чи розуміють працівники цілі господарюючого суб'єкта, робітниками кадрової служби застосовуються різноманітні опитувальники.

З метою досягнення ключової мети необхідно реалізувати низку другорядних цілей-засобів, котрі в узагальненому вигляді можна представити як ієрархію цілей системи управління персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Головна і другорядні цілі системи управління персоналом [39; 2; 37]

Загальну сукупність цілей системи управління персоналом підприємства поділяють на чотири групи чи категорії (рис. 1.3).

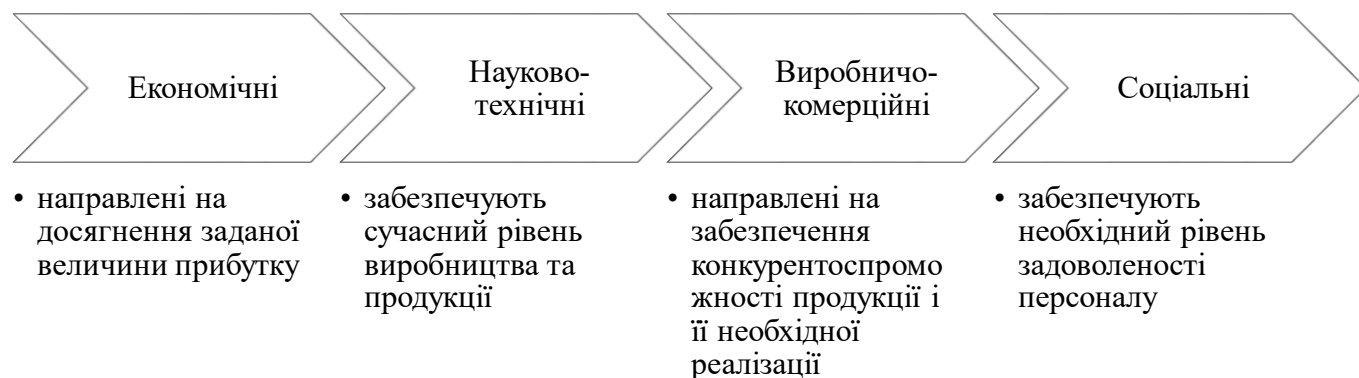


Рис. 1.3. Групи цілей системи управління персоналом [31; 22; 37]

До визначальних цілей системи управління персоналом відносяться соціальні цілі, не дивлячись на те, що ключовим завданням виступає економічний ріст

підприємства, а також підвищення його рентабельності. Насамперед, вказане пов'язано з тим, що соціальні цілі чинять прямий вплив на ефективність всієї системи управління. У зв'язку із зазначеним, система цілей управління персоналом має бути збалансованою, що може стати на заваді появі конфлікту між трудовим колективом підприємства та керівництвом. У той же час, доцільно враховувати, що соціальні цілі мають брати до уваги інтереси обох сторін. Система управління зі сторони персоналу через працю має забезпечувати задоволення всіх базових потреб людини (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Цілі управління з точки зору персоналу підприємства [22, с.97]

Цілі управління з точки зору персоналу: задоволення потреб через працю	
Матеріальні потреби	заробітна плата; інші стимули й пільги матеріального характеру.
Соціально-психологічні потреби	психологічний клімат; хороші умови праці; соціальні гарантії; міжособистісне спілкування.
Потреба в саморозвитку	визнання заслуг; можливість професійного росту; кар'єрний ріст; творчий характер праці.

В той же час із вказаним, у відповідності до точки зору керівників слід зробити так, аби соціальні цілі мали зв'язок як зі стратегічними, так і з економічними завданнями компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Цілі управління з точки зору керівництва підприємства [22, с.105]

Мета керівництва підприємства: збільшення прибутку	
Використання кадрового потенціалу згідно із стратегічними цілями	Виконання трудових функцій: розстановка кадрів; вертикальне та горизонтальне переміщення.
	Підбір персоналу: оцінка претендентів під час прийому на роботу; атестація співробітників.
	Розвиток персоналу: навчання і підвищення кваліфікації; просування по кар'єрних сходах.
Підвищення продуктивності праці	Створення і підтримка здорової атмосфери у колективі: конфліктність; відносини між членами колективу; відносини підлеглих та керівників.
	Мотивація персоналу: справедлива оплата праці; врахування інтересів; створення творчої атмосфери.
	Створення умов праці: соціальна інфраструктура; дотримання ергономічних норм; забезпечення безпеки.

Таким чином, головне завдання служби по персоналу полягає у тому, щоб

зуміти поставити такі цілі управління кадрами, котрі будуть зважати як на інтереси керівництва, так й на інтереси працівників компанії. Лише таким чином можливо вирішувати всі проблеми, які з'являються під час роботи оперативно та успішно.

Система управління персоналом виробничого підприємства являє собою систему, у котрій реалізуються функції кадрового менеджменту (до яких відносяться контроль, мотивація, планування, організація) на використанні системи методів управління й застосуванні наявного ресурсного забезпечення. Вказана система складається із комплексу підсистем (елементів), які є взаємопов'язаними між собою [40, с. 316] (Додаток Б).

Елементи (підсистеми) системи управління персоналом виробничого суб'єкта господарювання представляють собою комплексний напрямок кадрової роботи, котрий являється складовою частиною цілісної управлінської системи на виробничому господарюючому суб'єкті. Під підсистемою розуміється елемент системи, який був виокремлений у відповідності до функціональних складових частин чи організаційних ознак, котрий виконує деякі завдання, працює автономно, проте направлений на досягнення загальної мети [22, с. 61].

Також є інша структура системи управління персоналом (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові системи управління персоналом [22]

До функціональної підсистеми у відповідності до структури, представлені на рис. 1.4 належить оцінка персоналу, функції управління наймом та обліком кадрів, планування, функції навчання й розвитку працівників.

До правової підсистеми належать такі функції, як правове забезпечення управління персоналом. На кшталт, розроблення локальних нормативних актів, зокрема правил внутрішнього трудового розпорядку, положень щодо найму, оцінки, відбору.

До інформаційної підсистеми відноситься функція інформаційного забезпечення: створення дошок оголошень, корпоративних мереж, зворотний зв'язок, передачу відомостей між працівниками, обмін інформацією іншими способами.

До фінансової підсистеми належить функція залучення коштів, потрібних для навчання та професійного росту працівників організації. Зазвичай, фінансування відбувається на підставі планів розвитку, котрі складає HR-відділ, проте необхідне їх схвалення вищим керівником.

Соціально-психологічна підсистема базується на функціях управління соціальним розвитком та мотивацією працівників. Вона направлена на забезпечення оптимальних умов праці. До неї належать нематеріальне та матеріальне стимулювання персоналу, розробку правил безпечного виконання роботи, видачу засобів захисту [22, с.99].

О. В. Лозова виділила основні завдання системи управління персоналом:

- забезпечити підприємство робочою силою у відповідній кількісній та якісній кваліфікації;
- забезпечити умови для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;
- формувати стабільний колектив в організації, тобто закріпити на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- реалізувати потреби та інтереси працівників стосовно змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;
- оптимізувати баланс інтересів як підприємства, так і працівників,

економічної та соціальної ефективності управління персоналом [26, с.40].

Також можна виділити, що до головних завдань системи управління персоналом належать: визначення реальної кількісної та якісної потреби підприємства в тих або інших фахівцях; розроблення та реалізація короткострокових й довгострокових оперативних планів по роботі із персоналом; оцінювання претендентів на вакантні посади, атестація працівників, формування кадрового резерву підприємства, також інша робота із персоналом; своєчасний якісний та кількісний аналіз кадрового потенціалу.

Система управління персоналом передбачає виконання низки функцій (рис.1.5).

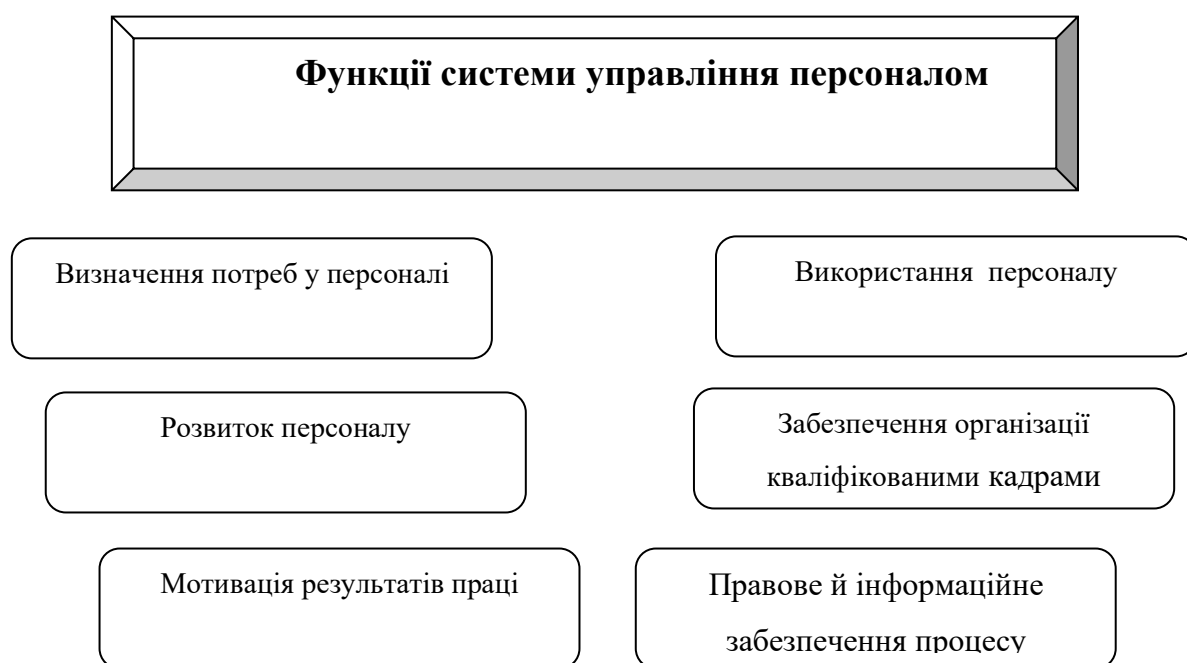


Рис. 1.5. Основні функції системи управління персоналом

До призначення усієї системи управління відноситься досягнення головної мети, яка полягає у зростанні рентабельності діяльності суб'єкта господарювання, таким чином функції управління персоналом групують у підсистеми, котрі дадуть досягти змогу її максимально ефективно та швидко.

Цілі системи управління персоналом знаходяться у прямій залежності від специфіки діяльності підприємства, обсягів вказаної діяльності, а також стратегічних завдань, визначених керівництвом. Брати до уваги усі дані параметри

потрібно ще під час етапу проєктування системи.

До ключової мети управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання відноситься залучення, ефективне використання та розвиток висококваліфікованих спеціалістів, котрі будуть лояльно відноситись до підприємства.

### **1.3. Методи формування системи управління персоналом**

В процесі побудови системи управління персоналом менеджмент підприємства має зважати на: мету організації, специфіку діяльності, стратегію розвитку, розміри суб'єкта господарювання, цінності підприємства, стиль менеджменту тощо. До головних принципів побудови нинішньої системи управління персоналом належать: ефективне й швидке вирішення особистих проблем; справедливість оплати праці та мотивації; ефективність вибору та розміщення робітників; професійний ріст робітників згідно з результатами праці, потребами організації, кваліфікацією, особистими інтересами, здібностями [8, с. 117].

Задля того, аби на діючому підприємстві система управління була налагоджена на досконалому рівні, співробітники кадрової служби для персоналу використовують певні методи, направлені на побудову структури управління. Вказані методи можуть бути об'єднаними у дві великі групи: до першої групи включаються ті, котрі характеризують безпосередні вимоги, які пред'являються до формування злагодженої системи із управління кадрами; до другої включаються методологічні принципи, які відповідають за визначення шляхів щодо розвитку системи управління. Системний аналіз вважається головним методом, який діє в побудові системи управління співробітникам. Вказаний методологічний принцип належить до системного підходу й дозволяє розв'язати проблеми, які мають зв'язок із покращенням та вдосконаленням такого явища, як система управління персоналом [30, с. 80].

До того ж існують ще й інші фундаментальні методи (рис. 1.6).

Метод порівнянь	Принцип послідовної підстановки	Метод декомпозиції	Принцип динаміки	Метод структуризації цілей
Метод експертної аналітики	Нормативний принцип	Принцип параметрії	Морфологічний аналіз	Творчі наради

Рис. 1.6. Методи формування системи ефективного управління персоналом [19, с.225]

Розглянемо вищенаведені методи більш детально:

– суть методу порівнянь розкривається у порівнянні вже наявної системи управління працівниками в компанії із подібною системою управління у популярній й успішній організації. При здійсненні порівняння буде досягнутий позитивний та ефективний результат у ході зіставлення однорідних управлінських систем;

– завдяки принципу послідовної підстановки досліджується вплив на дію системи управління кадрами кожного із чинників, які належать до складу діючої системи, окремо. Здійснюється ранжування факторів й підбираються найбільш істотні та оптимальні;

– метод декомпозиції діє у відповідності до принципу розчленування складних явищ на прості. Якщо елементи будуть якомога простішими, тоді проникнення у сутність явища, яке досліджується, буде більш повне;

– принципом динаміки передбачається положення певних даних у ряду динаміки та виключення помилкових та випадкових відхилень із нього у подальшому. Як правило, вказаний принцип застосовують при дослідженні різноманітних кількісних показників, котрими характеризується система управління персоналом;

– як за кількісне, так й за якісне обґрунтування будь-яких стратегій та цілей, котрі існують в підприємства, а також цілей, котрих додержується діюча система

управління персоналом відповідає метод структуризації, зіставляючи останні із цілями суб'єкта господарювання;

– основа методу експертної аналітики розкривається у залученні висококваліфікованих фахівців у сфері управління кадрами, а також керівного складу підприємства до вказаного процесу. Експертний аналіз дає можливість виявити різноманітні шляхи щодо покращення управлінської системи в області персоналу певної організації чи суб'єкта господарювання, здійснити оцінку причини можливих існуючих недоліків зазначеної системи;

– нормативний принцип є відповідальним за використання нормативів, які визначають склад та зміст набору функцій у сфері управління кадрами, за чисельність працівників із даного набору функцій, тип структури організації й деякі критерії, у відповідності до котрих будується апарат управління кадрами та підприємством загалом;

– завдяки принципу параметрії встановлюють та визначають функціональні залежності, котрі вбачаються між параметрами діючої системи управління кадрами та параметрами набору елементів системи виробництва з метою встановлення відповідності;

– морфологічний аналіз являється своєрідним засобом, який застосовується з метою вивчення різноманітних комбінованих варіацій організаційних рішень. Останні виробляються задля здійснення окремих функцій задля того, аби система управління персоналом працювала на ефективному рівні. Принцип у схематичному вигляді можна описати наступним чином: усі необхідні функції системи записуються у стовпчик, а потім навпроти кожної з них в рядочок вказуються усі можливі варіанти та способи здійснення тієї або іншої функції. В підсумку виходить, так звана, морфологічна матриця. Головна ідея вказаного принципу полягає у роздробленні складного завдання на дрібніші, так як їх набагато легше вирішувати одне за одним окремо;

– творчі наради предсталиють собою принцип колективного обговорення спеціалістами і керівниками різноманітних напрямків, у котрих має розвиватись

система управління персоналом. Ефективність згаданого «словесного» методологічного елемента полягає в тому, що коли один із учасників висловлює певну ідею, то в інших співрозмовників з'являється ще декілька нових ідей й подібне відбувається до утворення великого потоку рішень. У процесі зазначеного можна віднайти низку шляхів до покращення системи управління персоналом організації [19, с.225].

До однією із причин, за котрими те або інше підприємство розвивається успішно, відноситься вірно підібрана та грамотно керована команда. У випадку, коли підбором персоналу займається менеджер по персоналу разом із керівником, то побудовою внутрішньої системи управління займається лише керівник [22].

Виокремлюють наступні типи управління персоналом:

- підприємницьке управління, інакше кажучи, створення всередині підприємства такої атмосфери, за якої серед персоналу збільшується підприємницька активність, оскільки персонал – це не просто окремі робочі одиниці, але й спільнота творців та підприємців;

- управління через мотивацію, за якого система будується через задоволення потреб персоналу, а також синхронізацію інтересів підприємства та працівника. За вказаного підходу до сильної сторони відносяться реалізовані соціальні програми, а також сприятливий клімат у колективі;

- управління через делегування, що характеризується наступним: ясністю завдань, чітко визначеними межами, в котрих може діяти працівник, та розмежуванням відповідальності за результат;

- рамкове управління, за якого керівником встановлюються певні межі, у рамках котрих, працівники є вільними у прийнятті рішень. При вказаному управлінні, працівники є більш ініціативними у творчому плані та більш відповідальними й працюють більш ефективно;

- партисипативне управління, за якого вибудовується система, за якої співробітник залучається до справ підприємства максимально. При вказаному підході, співробітник одержує задоволення від роботи і, як наслідок, виконує її

відповідальніше, якісніше та більш ефективно;

– управління за результатами, під яким розуміється процес, де працівник прагне досягти цілей та завдань, визначених перед ним. Головний акцент у межах даного типу управління робиться на мотивуванні людини та формуванні для неї необхідних умов для ефективної роботи. Ґрунтується вказаний процес на наступних основних елементах: 1) планування, 2) управління людьми та справами, 3) після одержання результату – оцінювання та планування подальших дій [19, с.80].

Ефективність системи управління персоналом знаходиться в залежності не лише від самих працівників, але й також від внутрішнього мікроклімату, від тієї форми управління персоналом, яка буде обрана керівником. В той же час, важливим є те, аби не виникало перекосів й всі дії виконувалися в комплексі.

Провівши огляд методів формування системи ефективного управління персоналом, перейдемо до розкриття методів управління персоналом, оскільки управління персоналом, будучи специфічною діяльністю, провадиться завдяки різноманітним методам (способам) впливу на працівників. Під методами управління розуміються способи впливу на персонал задля досягнення певних управлінських цілей, що є потрібними для функціонування компанії загалом. Водночас, на практиці існують різноманітні класифікації вказаних методів. Аналіз наукової літератури свідчить, що у відповідності до характеру впливу на людину, вітчизняними науковцями виділяються наступні методи: методи (адміністративного) примусу, які базуються на використанні санкцій чи на погрозах; методи переконання, інакше кажучи, прямого цілеспрямованого впливу на внутрішній світ та систему цінностей людини; методи інформування, які припускають передачу працівникам відомостей, що дають змогу йому самостійно будувати власну організаційну поведінку; методи стимулювання, які мають зв'язок із задоволенням визначених потреб працівника [24, с.112].

Базуючись на вивченні практичного досвіду діяльності різноманітних підприємств, науковцями було запропоновано три групи методів управління персоналом підприємства (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Методи управління персоналом [22; 37; 8]

Оснoву адміністративних або організаційно-розпорядчих методів складають використання влади й нормативне забезпечення трудової діяльності працівників. Як правило, вони реалізуються у вигляді розпоряджень, вказівок, наказів та спрямовані на такі мотиви людської поведінки, як прагнення працювати у певній компанії, усвідомлення потреби у додержанні трудової дисципліни, почуття обов'язку. Для адміністративних методів притаманний прямий характер впливу – будь-який наказ або розпорядження керівництва мають бути виконані обов'язково [41, с.119].

До складу економічних методів належать всі методи матеріальної стимуляції робітників. До головного економічного методу відноситься заробітна плата, а також одержання частки прибутку, система заохочень за якість праці та її ефективність, система покарань у вигляді штрафів та відрахувань. До даної ж групи належать певні елементи соціального забезпечення персоналу, зокрема, оплата проїзду, харчування, надання медичного страхування тощо. Використання економічних методів ґрунтується на окупності останньої. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання повинно мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок покращення якості роботи [8, с.118].

Соціально-психологічні методи базуються на законах соціології та психології. До одного із найбільш вагомих результатів використання психологічного методу відноситься мінімізація особистісних конфліктів. До того ж, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного співробітника, створювати корпоративну культуру, базуючись на образі ідеального працівника. Соціологічні методи дають можливість визначити місце кожного у колективі, вирішити виробничі конфлікти, виявити неформальних лідерів [22, с.112].

При деталізованому розгляді характеру та змісту методів, необхідно звернути увагу, що адміністративні методи різняться безпосереднім характером впливу; вони є обов'язковими для виконання, не допускають волі вибору робітників та припускають санкції у випадку невиконання розпоряджень. Для соціально-психологічних й економічних методів, відмінно від останніх, притаманний непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості такого впливу. У деяких межах вони допускають волю індивідуального вибору та поведінки, багато у чому знаходяться в залежності від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу та кінцевий ефект впливу вищезазначених методів доволі важко, проте загалом зазначені способи управління, насамперед економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, являючись фундаментом управлінського впливу. Технології управління являють собою своєрідний інструмент впливу, котрий використовує спеціальну систему методів, цілей та способів. Усі розроблені технології можливо розділити на кілька груп в залежності від кінцевої мети, масштабів використання чи походження. Остання класифікація являється найпоширенішою в системі управління персоналом. Згідно з нею технології управління персоналом можливо поділити на чотири великі групи (Додаток В).

Вибір менеджером суб'єкта господарювання тієї або іншої технології управління розвитком персоналу має бути побудований на розумінні того, якими ресурсами володіє компанія та які базові завдання персоналу. Досвідчені менеджери рекомендують використовувати на практиці водночас кілька технологій, аби збільшити ефективність управління персоналом. На кшталт,

поєднання інноваційних й традиційних підходів у сфері підбору кадрів дає змогу більш точно виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи визначено сутність системи управління персоналом, виділено цілі, функції та завдання системи управління персоналом, а також розглянуто основні методи формування системи управління персоналом.

Управління персоналом представляє собою спільну та цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства, до якого належать керівники суб'єкта господарювання, а також інші фахівці, що є відповідальними за вироблення дієвої концепції політики кадрової справи, а також індивідуальних методологічних основ управління працівниками підприємства.

Система управління персоналом представляє собою сукупність методів, прийомів, технологій організації роботи з персоналом, що має певні цілі, завдання і функції.

Основні методи формування системи ефективного управління персоналом: метод порівнянь; принцип послідовної підстановки; метод декомпозиції; принцип динаміки; метод структуризації цілей; метод експертної аналітики; нормативний принцип; принцип параметрії; морфологічний аналіз; творчі наради.

Ґрунтуючись на вивченні практичного досвіду діяльності різних організацій науковці пропонують три групи методів управління персоналом організації: соціально-психологічні, економічні, адміністративні.

Таким чином, система управління персоналом в компанії виконує ключову роль у розвитку бізнесу. Це динамічна, гнучка область, котра має постійно коректуватися, змінюватися, будуватися відповідно до цілей, етапу розвитку компанії, ситуації на зовнішньому ринку та багатьма іншими чинниками.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «O.L.KAR.-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс»

Дослідження здійснене на прикладі приватного підприємства «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» (ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс»).

Компанія «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» являється виробником кормових добавок та ветеринарних препаратів № 1 в нашій країні. Компанія заснована у 2003 році, під час кризового періоду в сільському господарстві країни та хронічного браку коштів для лікування тварин.

Задля провадження господарської діяльності, забезпечення виконання останнім власних зобов'язань та встановлення обсягу корпоративних прав учасників в ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» було створено статутний (складений) капітал у розмірі 88000000,00 грн.

Відповідно до податкових реєстрів України контрагент ПП ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс», знаходиться на обліку в органах доходів і зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 22.02.2022 суб'єкт господарювання не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ у реєстрі платників ПДВ та відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ й організацій [46].

На сьогоднішній день ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» являється визнаним лідером ветеринарного оптового ринку України.

ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» виробляє понад 1000 видів високоякісної продукції для сільського господарства і ветеринарії.

ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» має своє потужне виробництво, котре складається з 30 цехів загальною площею 50000 м<sup>2</sup>. Власний логістичний парк господарюючого суб'єкта налічує 120 автомобілів.

Компанія «O.L.KAR.- АгроЗooВет-Сервіс» реалізує вироблені ветеринарні

препарати кожного місяця на 2500 господарств (які утримують птахів, свиней, велику рогату худобу), 4000 ветеринарних аптек, 1500 ветеринарних клінік, 3000 зоомагазинів [33].

Асортимент власного виробництва ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВетСервіс» містить понад 2000 найменувань, дистриб'юція інших виробників – понад 4000 найменувань.

Компанія «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» виробляє і реалізує: дератизаційні засоби, вакцини, розчини для інфузій, протимікробні препарати, зоотовари, протипаразитарні препарати, корми для тварин, протизапальні препарати, кормові добавки і вітаміни, гормональні препарати, препарати для зовнішнього застосування, препарати для лікування внутрішніх органів. Внаслідок якісного удосконалення сервісу кількість клієнтів компанії постійно збільшується, а асортимент товарів безупинно зростає.

Основними партнерами ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» являються оптові компанії, фермерські господарства, мережі СМ, дистриб'ютори, мережі ветеринарних аптек. Підтвердженням фінансової стабільності являється той факт, що компанія «O.L.KAR.» виступає дистриб'ютором основних зарубіжних виробників (Хювефарма Болгарія, Bayer, KB3, INVESA, Армавірська біофабрика, PFIZER, Inter Heat, Biowet Pulawy), котрі сукупно становлять 95% обігу ветеринарного ринку нашої країни.

Компанія «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» являється №1 в Україні за кількістю вироблених товарів на експорт.

ФПродукція ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» експортується до більш ніж 30 арабських, азіатських і європейських країн, з-поміж яких Узбекистан, Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати, Білорусь, Туркменістан, Естонія, Таджикистан, Грузія, Румунія, Казахстан, Монголія, Катар, Молдова, 4 Киргизстан, Литва, Латвія.

Працівники ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» кожного дня приймають сотні замовлень зі всієї території нашої країни. Компанія має більш ніж 3800 постійних клієнтів.

Основними конкурентами ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» виступають:

- ТОВ «Бровафарма»;
- Boehringer Ingelheim RCV GmbH&Co KG, Representative office in Ukraine (Берінгер Інгельхайм Україна).

ТОВ «Бровафарма» являється одним із найбільших в Україні виробників засобів для захисту тварин. Здійснюючи діяльність на вітчизняному ринку з 1992 року, суб'єкт господарювання володіє репутацією надійного постачальника якісних ветеринарних препаратів як в нашій країні, так й у світі.

Науково-дослідна фармацевтична компанія Берінгер Інгельхайм, створена у 1885 році, належить до 20 провідних фармацевтичних корпорацій світу, залишаючись сімейним бізнесом. Кожного дня понад 50 000 співробітників створюють цінності шляхом інновацій за трьома напрямками бізнесу: біофармацевтичне контрактне виробництво, ветеринарія та фармацевтика для людей.

Не дивлячись на довший період діяльності та суттєву частку ринку компаній-конкурентів, ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» володіє такими перевагами у порівнянні з ними: відповідність GMP стандарту; доступна ціна; доставка вакцин із додержанням температурних режимів; власна лабораторія; безкоштовна доставка по всій Україні; висока якість продукції. Усе зазначене вище позиціонує ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» як сильну торгову марку, привабливу для усіх каналів збуту. А розумна ціна та контрольована якість роблять продукцію ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» цікавою для покупця.

Структура управління ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» – лінійна, таким чином їй характерна гнучкість в адаптації до мінливих умов ринку, простота, оперативність, проте при цьому менша, у порівнянні з іншими структурами, узгодженість дій виконавців, чіткість.

Лінійний тип організаційної структури управління ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління та, як результат, концентрацією всього комплексу функцій управління

і вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Організаційна структура ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» представлена на рис. 2.1.

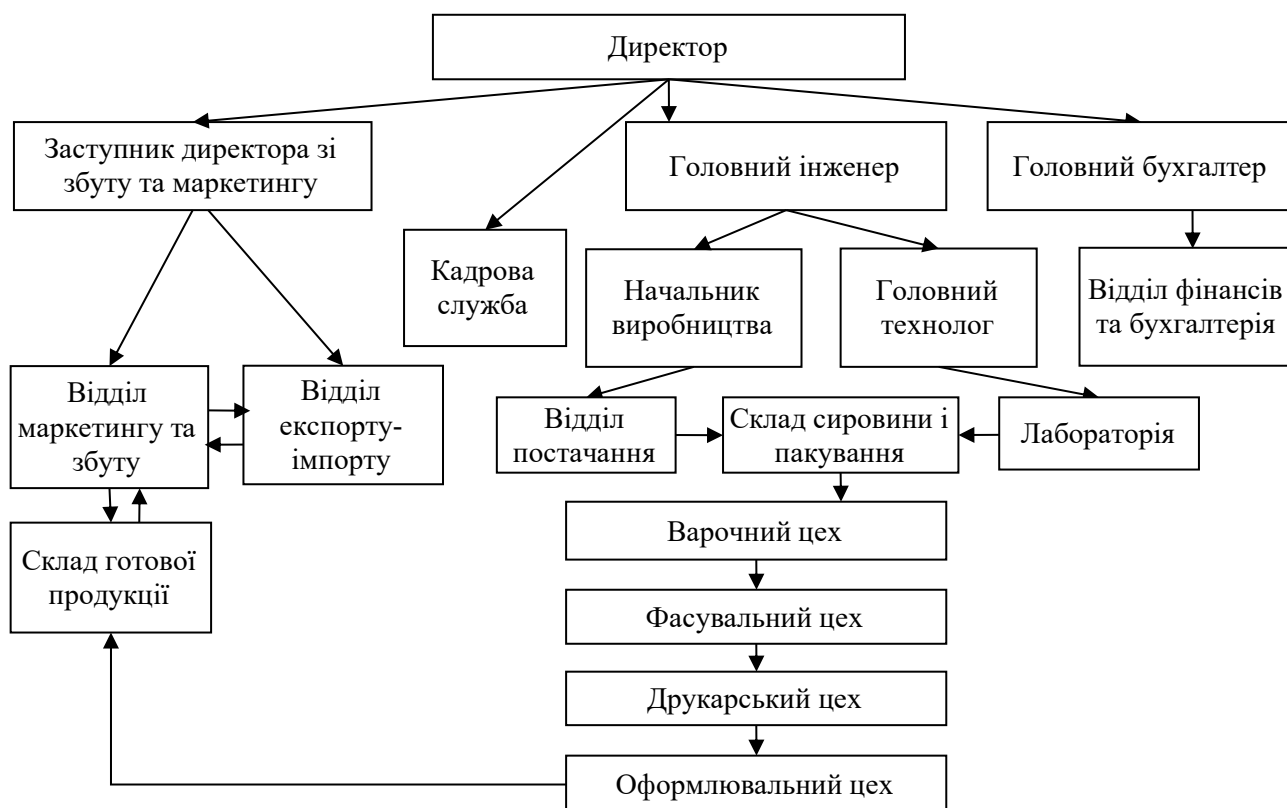


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» [33]

На діяльність ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» чинять негативний вплив наступні чинники: зменшення попиту кінцевих споживачів, пов'язане із зменшенням купівельної спроможності населення; зростання вартості сировини, зокрема пов'язане із ослабленням курсу гривні; економічні й політичні ризики, форс-мажорні обставини (світова пандемія коронавірусу); фінансовий ризик прострочення оплати контрагентами за поставлену продукцію.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за даними фінансової звітності господарюючого суб'єкта (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП  
«O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	383401	342656	379994	-40745	37338	-10,63	10,90
Собівартість реалізованої продукції	331435	287722	330135	-43713	42413	-13,19	14,74
Валовий прибуток	51966	54934	49859	2968	-5075	5,71	-9,24
Витрати на збут	33211	33210	45487	-1	12277	0,00	36,97
Адміністративні витрати	5615	6962	11791	1347	4829	23,99	69,36
Інші операційні витрати	9096	32941	27563	23845	-5378	262,15	-16,33
Чистий фінансовий прибуток	4754	7283	5175	2529	-2108	53,20	-28,94
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,16	1,19	1,15	0,03414	-0,0399	2,95	-3,35
Необоротні активи	8199	6660	5177	-1539	-1483	-18,77	-22,27
Оборотні активи	227045	289810	255161	62765	-34649	27,64	-11,96
Власний капітал	96905	107884	119659	10979	11775	11,33	10,91
Поточні зобов'язання і забезпечення	138339	188586	140679	50247	-47907	36,32	-25,40
Валюта балансу	235244	296470	260338	61226	-36132	26,03	-12,19

Джерело: пороховано за даними [4; 5; 6 ]

Результати діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2021 рік стосовно до попередніх років, свідчать про не рівномірне збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства. В 2020 році зафіксоване зменшення показника на 40745 тис. грн (10,63%). Цей факт пов'язаний із світовою економічною кризою, що є наслідком пандемії COVID-19).

Як наслідок вищерозглянутих факторів суб'єкт господарювання ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» формувало позитивний чистий фінансовий результат за аналізований період, до того ж вбачається зростання показника для економіки, як нашої країни, так й світу у 2020 році на 53,20%, а значення показника 2021 року менше, ніж 2020 року на 28,94%, проте перевищує показник 2019 року

на 8,86%, що вказує на ефективну діяльність господарюючого суб'єкта ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», що спроможна генерувати прибуток. Відобразимо зміну показників діяльності підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2019-2021 рр. (рис. 2.2).

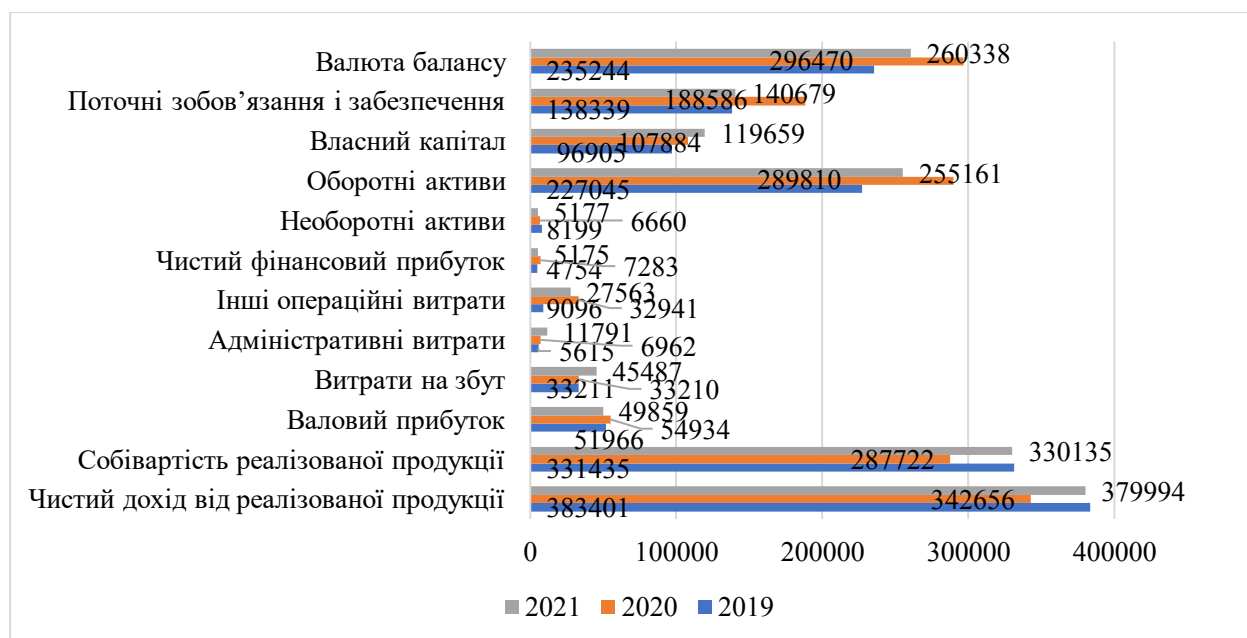


Рис. 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2019-2021 рр.

Таким чином, значення показників, котрі характеризують активи та пасиви господарюючого суб'єкта підтверджують зроблені висновки, що не дивлячись на деяке зниження значень, стабільність господарської діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» на достатньому рівні. Компанія «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 19 років присутності на ветеринарному гуртовому ринку нашої країни стала визнаним лідером за об'ємом продажів. ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» являється виробником №1 зоопродукції, ветеринарних препаратів, кормів, кормових добавок в Україні. Ґрунтуючись на здійсненому аналізі, можемо підсумувати, що діяльність ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» характеризується стабільністю показників. З огляду на збільшення чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, валюти балансу, виробничо-господарську діяльність підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» можна назвати успішною.

## 2.2. Аналіз структури та руху персоналу підприємства

Проведемо аналіз структури й руху кадрів ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» у динаміці трьох років.

Основні дані руху кадрів і їх порівняння представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика руху кадрів на підприємстві ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Прийнято працівників, люд.	13	28	11	15	-17	115,4	-60,7
Вибуло працівників, люд.	4	3	3	-1	0	-25,0	0,0
Загальна чисельність персоналу, люд.	103	128	136	25	8	24,3	6,3

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Грунтуючись на аналізі даних табл. 2.2 видно, що в 2021 р. було прийнято 11 працівників, що на 60,7% більше ніж в 2020 р. До того ж було звільнено тільки 3 особи, таким чином загальна чисельність персоналу збільшилась на 6,3%. Збільшення кількості персоналу являється наслідком збільшення обсягу виробництва та виручки від реалізації.

Проведемо аналіз кадрового складу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» в динаміці трьох років. Основні дані та їх порівняння занесемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Кадровий склад ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» у 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 2020/2021	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	31	30,00	38	30,00	41	30,00	2	0,00
Торгово-оперативний персонал	58	56,00	73	57,00	78	57,00	5	0,00
Допоміжний персонал	14	14,00	17	13,00	18	13,00	1	0,00
Разом	103	100,00	128	100,00	136	100,00	8	0,00

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Можемо підсумувати, що фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу господарюючого суб'єкта протягом 2019-2021 років перебуває у межах норми (30%), отже являється доцільною. Торгово-оперативний персонал займає провідну частку в питомій вазі персоналу господарюючого суб'єкта (56-57%).

Проведемо аналіз персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за віком і освітою в динаміці двох років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Характеристика персоналу за віком і освітою на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2020-2021 рр.

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
До 30 років	48	56	24	21	5	6	77	83	60,16	61,03
Від 30 до 45	6	16	24	18	2	2	32	36	25,00	26,47
Від 45 до 55	4	4	8	9	2	2	14	15	10,94	11,03
Понад 55	2	0	2	2	1	0	5	2	3,91	1,47
Разом	60	76	58	50	10	10	128	136	100	100,00

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Відповідно до отриманих даних в структурі персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за віком вбачається стабільна тенденція до превалювання молоді. Скорочення кількості персоналу в групі понад 55 років відбулось через те, що працівники вийшли на пенсію. Це, з однієї сторони являється позитивним фактом, оскільки їх місце посіли молоді працівники, а з іншої сторони, дана група працівників володіла істотним досвідом роботи на підприємстві й вони могли передавати власні практичні знання новим працівникам. Здійснивши розрахунок частки працівників господарюючого суб'єкта, котрі мають вищу, середню спеціальну, загальну середню освіту, можемо зробити висновок про рівень їх професійної підготовки. Більша частина робітників підприємства мають вищу освіту.

Проаналізуємо персонал ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за статтю в

динаміці трьох років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика персоналу за статтю на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 2021/2019			
							+/-		%	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	22	9	27	12	29	12	7	3	32,04	32,04
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	40	17	51	22	54	23	14	6	34,40	34,40
Допоміжний персонал	10	4	12	5	12	5	2	1	22,61	22,61
Разом	72	31	90	38	95	41	23	10	32,04	32,04

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Здійснивши розрахунок частки працівників за статтю на господарюючому суб'єкті ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за категоріями персоналу, можемо підсумувати щодо стабільної статевої структури персоналу підприємства, в котрій переважну більшість в усіх категоріях персоналу займають чоловіки (близько 70%).

Проведемо аналіз руху кадрів ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» у динаміці двох років. Базуючись на даних з табл. 2.3 та 2.4 розрахуємо такі коефіцієнти: коефіцієнт обороту з приймання; коефіцієнт обороту зі звільнення; коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Характеристика руху кадрів на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	128	136	8	6,25
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	28	11	-17	-60,71
3. Вибуло працівників, чол.	3	3	0	-
- з власного бажання	1	0	-1	-100,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т. д.	0	2	2	-
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	12,62	21,88	9,25	-
- з звільнення, %	3,88	2,34	-1,54	-
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,88	2,34	-1,54	-
6. Коефіцієнт загального обороту, %	16,50	24,22	7,71	-

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Грунтуючись на аналізі даних можемо підсумувати щодо доцільності руху кадрів на господарюючому суб'єкті ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». Коефіцієнт обороту зі звільнення в 2021 р. практично у десять разів менший за коефіцієнт обороту з приймання (21,88% та 2,34% відповідно), що вказує на збільшення чисельності працівників на суб'єкті господарювання, в той же час в 2021 р. зменшився показник плинності кадрів (на 1,54%), а коефіцієнт загального обороту збільшився на 7,71%. Причинами плинності на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» здебільшого обумовлена звільненнями за прогули та інші порушення трудової дисципліни, окрім того плинність кадрів спостерігається здебільшого з-поміж працівників. До того ж вже було згадано той факт, що певна кількість робітників пенсійного віку, здебільшого майстри й інженери, вийшли на пенсію.

### **2.3. Ефективність системи управління підприємства**

Ефективність системи управління господарюючого суб'єкта залежить, до того ж, й від його фінансового стану, отже проведемо аналіз показників фінансового стану ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» через коефіцієнтний аналіз на основі даних фінансової звітності підприємства (Додаток Г).

Дослідження показників майнового стану ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» вказує на те, що в 2019-2021 роках тип відтворення основних засобів господарюючого суб'єкта можна характеризувати як екстенсивний. Не дивлячись на позитивне значення коефіцієнту відтворення в 2019-2020 роках (в 2021 році зафіксоване від'ємне значення), воно суттєво менше одиниці, таким чином його не можна віднести до інтенсивного типу відтворення. Зважаючи на отримані результати діагностики ліквідності аналізованого суб'єкта господарювання, в тому числі значення коефіцієнта загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) у рамках нормативного, можемо сказати, що ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» ліквідний господарюючий суб'єкт. Однак керівництву підприємства слід звернути увагу на зростання значення показника абсолютної ліквідності.

Майже всі розраховані показники фінансової стійкості ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» станом на кінець 2021 року вказують на стабільність фінансового стану суб'єкта господарювання, таким чином, із врахуванням відповідності значень коефіцієнта фінансової стійкості нормативним (0,4-0,9), робимо висновок щодо того, що суб'єкт господарювання – фінансово стійкий. Тривалість фінансового циклу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» в 2021 році відносно до 2020 року знизилась на 93 дні. Розраховані показники ділової активності вказують на те, що суб'єкт господарювання порівняно ефективно застосовує як власні, так й залучені фінансові ресурси.

Отже, провівши аналіз показників діагностики рентабельності діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», можемо підбити підсумки, що майже всі розраховані показники не відповідають нормативним значенням та демонструють негативну динаміку. ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» являється нерентабельним господарюючим суб'єктом, тому підприємству варто нарощувати обсяги виробництва й по можливості знижувати собівартість продукції, що буде наслідком зростання показника чистого прибутку, а відповідно й рентабельності. Аналіз коефіцієнтів фінансового стану свідчить, що суб'єкт господарювання, ліквідний і фінансово стійкий, проте нерентабельний.

Аби визначити ефективність кадрової політики ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» проведемо аналіз фонду заробітної платні (ФЗП) за категоріями персоналу обраного суб'єкта господарювання в динаміці трьох років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### Аналіз фонду заробітної плати на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення 2021 до 2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	1496,5	33,1	2118,2	33,5	3197,4	33,9	1079,2	0,40
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	2662,9	58,9	3692,6	58,4	5489,4	58,2	1796,8	-0,20
Допоміжний персонал	361,7	8,0	512,2	8,1	745,1	7,9	233,0	-0,20
Разом	4521,0	100,0	6323,0	100,0	9432,0	100,0	3109,0	0,00

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Виходячи з даних табл.2.7, можемо зробити висновок щодо розподілу ФЗП за категоріями персоналу суб'єкта господарювання ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». ФЗП підприємства розподіляється нерівномірно, відповідно нерівномірному розподілу кількості працівників за категоріями. Якщо адміністративно-управлінський персонал в 2019 р. складав 30% в питомій вазі персоналу, то частка ФЗП цієї категорії працівників складала 33,9%, з огляду на трохи більшу заробітну плату працівників цієї категорії. Торгово-оперативний персонал (виробничий) становив 58% від загальної кількості персоналу, заробітна плата – 58,2%, відповідно допоміжний персонал – 12% та ФЗП тільки 7,9%, беручи до уваги некваліфікованість праці.

На основі даних ФЗП визначимо фактори впливу на зміну ФЗП (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Визначення факторів впливу на зміну ФЗП торгово-виробничого персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» у 2021 році**

Показники	План	Фактично	% виконання плану	Абсолютне відхилення, +/-
Товарна продукція, млн. грн.	385,00	379,99	98,70	-5,0
Фонд заробітної плати торгово-виробничого персоналу (ТВП), тис. грн.	5800,0	5489,4	94,65	-310,6
Середньоспискова чисельність ТВП, люд.	56	54	96,43	-2,0
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	8,6	8,5	98,15	-0,2

Джерело: пораховано за даними [16; 17; 18]

Провівши аналіз впливу кожного із факторів на зміну ФЗП підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», можемо підсумувати, що істотний вплив мав обсяг товарної продукції, оскільки спостерігається недовиконання плану за даним показником на 5,0%. До того ж вплив здійснив показник середньоспискової чисельності торгово-виробничого персоналу, можемо побачити недовиконання плану на 2,0% чи на 2 працівника. ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» відчуває потребу в досвідчених професійних робітниках, однак пропоновані господарюючим суб'єктом умови праці не достатньо задовольняють потенційних

робітників. ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» забезпечує широку низку тренінгів для спеціалістів суб'єкта господарювання з питань методики та технології виробництва продукції, управління проектами та персоналом, а також спеціальних галузевих проблем задля забезпечення ефективного розвитку і постійного зростання спеціалістів господарюючого суб'єкта. Певні курси являються обов'язковими, а інші являються факультативними (соціальні навички, локальні галузеві тренінги тощо). Завдяки навчальній моніторинговій системі кожний спеціаліст виконує план власного навчання та бере відповідальність на себе за продовження свого професійного розвитку.

У ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» встановлено мінімальні рівні для продовження професійного розвитку, котрі мають виконати керівники відділів та спеціалісти за конкретний період часу. Дані рівні передбачають мінімум 40 годин структурованого навчання на рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Середня кількість годин навчання персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Середня кількість годин навчання, яке співробітники пройшли за звітний період	76	75	64
у розрізі категорії працівників:			
інтерни-консультанти	82	89	85
старші консультанти	79	63	44
керівництво	51	56	50

З метою досягнення даних рівнів розвитку компанія пропонує формальні, структуровані навчальні програми, на кшталт зовнішні чи внутрішні курси, електронне навчання чи семінари, котрі охоплюють всі компетенції. На думку керівництва ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», описані вище процедури являються необхідними для постійного підвищення можливостей, компетенцій і досвіду персоналу. Оцінка керівного персоналу проходить кожного року ґрунтуючись на показниках провідних позицій на ринку і зростання, діяльності за критеріями якості послуг, операційної досконалості, професійної компетентності,

керування персоналом, управління ризиками і захисту бренду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності діяльності співробітників  
ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Доля співробітників, для котрих протягом звітного періоду проводилася регулярна перевірка ефективності і розвитку кар'єри у розрізі статі:			
чоловіки	96	98	98
жінки	89	89	89
у розрізі категорії працівників:			
інтерни-консультанти	91	91	92
старші консультанти	92	93	89
керівництво	93	93	96

Випадки недоодержання розробленої політики і стандартів якості ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» спричиняють вживання виправних заходів, до котрих можуть відноситись додаткове навчання, коригування суми компенсації, додатковий нагляд чи перепризначення. Системне недоодержання чи особливо серйозне недоодержання може спричинити заходи, котрі передбачають звільнення. Таким чином, 98% чоловіків та 89% жінок з-поміж робітників пройшли перевірку ефективності діяльності в 2019-2021 роках. В розрізі категорій робітників найбільша увага була приділена оцінці якості роботи керівництва.

Розглянемо структуру органів управління ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Різноманітність органів управління і співробітників ПП «O.L.KAR.-  
АгроЗооВет-Сервіс» у 2019-2021 рр., %**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Структура усіх працівників:			
у розрізі статі:			
чоловіки	39	39	38
жінки	61	61	62
у розрізі вікової структури:			
до 30	63	54	57
30-50	33	43	39
після 50	4	4	4
Структура керівництва:			
у розрізі статі:			
чоловіки	49	53	55
жінки	51	47	45
у розрізі вікової структури:			
до 30	13	7	6
30-50	80	87	88
після 50	7	6	6

Як видно, в структурі керівництва ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» жінки та чоловіки мають майже однакову частку, 45 та 55% в 2020 році відповідно. Негативною тенденцією можемо назвати збільшення частки чоловіків при тому, що в загальній структурі персоналу суб'єкта господарювання збільшується частка жінок. У віковій структурі персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» суттєво превалюють працівники віком 30-50 років (від 80 до 88%), що закономірно, оскільки вони володіють необхідним досвідом роботи аби виконувати управлінські функції. Таким чином, в структурі керівництва суб'єкта господарювання превалюють чоловіки 30-50 років, що закономірно тому, що вони мають більший стаж роботи на господарюючому суб'єкті й відповідно достатній для управління досвід. На підприємстві діє постійна система навчання та оцінки ефективності персоналу. Високі досягнення винагороджуються грошовими преміями. З метою зростання мотивації робітників ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» рекомендовано використовувати нематеріальні методи стимулювання, в тому числі працювати над згуртуванням колективу, застосовувати методи тимблдингу.

Оцінка ефективності управління персоналом передбачає визначення показників, що представлені для кадрової служби підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники ефективності менеджменту ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»  
у 2020-2021 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок		Абсолютне відхилення, +/-
		2020 р.	2021 р.	
1. Рівень керованості	$K_{кер} = U_n / U_f$	7/3=2,33	7/3=2,33	-
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - \Pi_f / \Pi_{норм},$ $K_{рс} = 1 - \Upsilon_{АПф} / \Upsilon_{АПнорм}$	1-4/4=0	1-4/4=0	-
3. Співвідношення кількості лінійного і функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$	4/31=0,13	4/30=0,13	-
4. Ступінь автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів	$K_{комп} = A_{комп} / A$	4/4=1	4/4=1	-
5. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{дубл} = K_{р,рп} / K_r$	0/5=0	0/4=0	-
6. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_c = T_{р.проф} / T_r$	14/15=0,93	15/15=1	0,07
7. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = P_n / P_{заг}$	2/15=0,13	1/15=0,07	-0,06

Рівень керованості ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» перебуває на високому рівні. Коефіцієнт раціональності структури свідчить, що кількість робітників апарату управління фактично й відповідно до нормативів перебувають на одному рівні. Співвідношення кількості функціонального та лінійного персоналу не змінилось протягом аналізованого періоду. Ступінь комп'ютеризації й автоматизації праці менеджерів складає 100%. Коефіцієнт дублювання функцій свідчить про відсутність робіт закріплених за декількома підрозділами (чи співробітниками). Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт вказує на те, що управлінська робота працівників ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» спеціалізована. Коефіцієнт надійності структури управління зменшився в 2021 році, що вказує на зниження надійності структури управління суб'єкта господарювання. Вагомою причиною недосконалості системи управління персоналом на досліджуваному суб'єкті господарювання являється недостатньо

розвинутий рівень культури: виконавці не ототожнюють власні цілі із цілями підприємства, а наявні методи управління персоналом не дають змогу повною мірою організувати координацію діяльності окремих працівників і зацікавити їх у досягненні результатів, що йдуть на користь господарюючого суб'єкта. Ще однією вагомою причиною необхідності приділення уваги керівництва питанням розвитку системи управління персоналом ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» являється відсутність у суб'єкта господарювання обґрунтованих критеріїв та методик визначення її ефективності ґрунтуючись на показниках рентабельності та прибутку, тому неможливо виявити, що зниження/зростання даних показників обґрунтоване якраз вдосконаленням системи управління персоналом, тому що на ці інтегральні показники впливають й інші фактори, сукупну дію котрих також неможливо врахувати.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі роботи проведено організаційно-економічну характеристику підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», проаналізовано структуру та рух персоналу підприємства, а також визначено ефективність системи управління підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах приватного підприємства «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». Основний вид діяльності за КВЕД: 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами. Структура управління ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» – лінійна.

Результати діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2021 рік відносно до попередніх років, вказують на не рівномірне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства.

Протягом досліджуваного періоду сума валового прибутку ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВетСервіс» має позитивне значення, що свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Загалом, можемо зробити висновок, що діяльність ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» характеризується стабільністю показників.

На основі проведеного аналізу фінансового стану ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», можемо підсумувати, що незважаючи на певні проблеми в діяльності підприємства (зниження показників рентабельності, платоспроможності у 2021 році), загалом підприємство ліквідне, платоспроможне та фінансово стійке.

Проаналізувавши структуру та рух персоналу підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», можемо підсумувати, що фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства знаходиться в межах нормативної, тому є доцільною. У структурі персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за віком спостерігається стабільна тенденція до переважання молоді. Більшість працівників підприємства мають вищу освіту, у зв'язку із застосуванням на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» сучасних технологій та комп'ютерного обладнання, користувачі якого повинні мати відповідний рівень освіти.

Персонал, що має загальну середню освіту займає незначне місце у структурі, в основному це допоміжний персонал. Розрахувавши частку працівників за статтю на підприємстві за категоріями персоналу, можемо зробити висновок про статеву структуру персоналу підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», у якій переважну більшість у всіх категоріях персоналу складають чоловіки (приблизно 70%). Даний факт пов'язаний з тим, що на виробничому підприємстві досить важкі та шкідливі умови праці. На основі аналізу даних ПП «O.L.KAR.- АгроЗооВет-Сервіс» можемо зробити висновок про доцільність руху кадрів на підприємстві.

Проведений аналіз ефективності системи управління ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» свідчить, що вона має певні недоліки: недостатньо розвинутий рівень корпоративної культури; низький рівень мотивації; необхідність у досвідчених професійних співробітниках; відсутність у підприємства обґрунтованих критеріїв і методик визначення її ефективності на основі показників прибутку і рентабельності; необхідність підвищення кількості параметрів системи управління персоналом.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «O.L.KAR.-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»**

#### **3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс»**

Сучасні глобалізаційні умови потребують мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні [10, с. 75].

На сьогоднішній день дуже актуальним питанням є розвиток та управління персоналом. Тому в першу чергу необхідно запропонувати досліджуваному підприємству реорганізувати кадрову службу та створити сучасний відділ «кадрового забезпечення та розвитку персоналу», який окрім основних кадрових проблем буде займатися розвитком персоналу.

Відповідно необхідно розробити «Положення про відділ кадрового забезпечення та розвитку персоналу» у якому будуть зазначені основні завдання, функції, обов'язки та інші головні моменти кадрової діяльності.

Задля того, щоб підвищити прихильність працівників підприємства до загальної політики ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» необхідно розробити «Кодекс культури та організаційної поведінки працівників», який допоможе регулювати організаційну поведінку персоналу, що дозволить працівникам швидше пройти процес адаптування до умов підприємства, зменшити бар'єри та зміцнити горизонтальні, вертикальні зв'язки на підприємстві тощо.

Для вдосконалення системи управління персоналом особливу увагу необхідно звернути на дисципліну, навчання та мотивування персоналу досліджуваного підприємства.

З метою підвищення дисципліни серед працівників, як захід стимулювання їх праці, запропоновано розробити чітке положення про зниження розмірів виплати

премій за різного роду порушення, упущення в роботі із зазначенням конкретного розміру штрафу.

Впровадження коефіцієнтів, які суттєво знижують трудовий внесок кожного працівника за визначений період, має на меті посилити трудову дисципліну в колективі підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Показники, що знижують оцінку трудового внеску працівників у ПП

#### «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Показник	Частка за порушення, %	Примітки
Відмови клієнтам з вини працівника	0,5-1,0	За одне зауваження
Недотримання інструкцій і положень	1,5	За одне зауваження
Недотримання чистоти і порядку на робочому місці	0,5-1,5	За одне зауваження
Порушення трудової і виробничої дисципліни	0,5-1,0	За календарний місяць
Самовільне покидання робочого місця, запізнення	0,5-1,0	За календарний місяць
Невиконання оперативної і технологічної дисципліни	0,5	За одне зауваження

Використання прямого деструктивного механізму ставки трудового внеску при розрахунку заробітної плати призведе до зменшення суми, що отримає працівник. Використання цього параметра підвищить зацікавленість співробітників у результатах, а також «відрегулює» недисциплінованих працівників. При застосуванні зворотного механізму до оплати праці працівників, які не порушили трудову дисципліну, додається певна сума, що дорівнює добутку базової винагороди та коефіцієнта. Це покращить психологічне самопочуття робітників, тому що у них з'явиться можливість підвищити свою заробітну плату.

Розглянемо систему мотивування персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» на основі ключових показників діяльності. Визначимо, наприклад:

1. КРІ1 - відсоток виконання плану по часу (ТТФ)
2. КРІ2 - відсоток виконання плану за якістю (QOH)

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних КРІ буде впливати на заробітну плату, потрібно визначити внесок (вагу) для кожного з них (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Вплив показника на заробітну плату працівників ПП «O.L.KAR.-  
АгроЗооВет-Сервіс»**

Ключовий показник ефективності	Вага показника, % (вплив на змінну частину)
КРІ1(ТТФ)	50
КРІ2(QOH)	50
Всього	100

Як видно з табл. 3.6, обидва показники впливають на змінну частину заробітної плати однаково. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливі. Далі визначимо значення коефіцієнтів для кожного показника (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Коефіцієнти показника в залежності від відсотка виконання плану**

Відсоток виконання показника	Коефіцієнт
План виконано: менше ніж на 50%	0
51-89%	0,5
90-100%	1,0
більше 100%	1,5

Для спрощення подальших розрахунків зручніше встановити однакові значення коефіцієнтів для КРІ1і КРІ2 та визначати їх вплив на розмір фіксованої та змінної частини заробітної плати.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Привабливий та ефективний метод навчання для персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» – тренінг, що дозволяє за допомогою рольових ігор, вирішувати нестандартні задачі, змінювати поведінку, набувати нових професійних навичок.

Тренінг можна віднести до активних методів навчання, що дозволяє розширювати власний потенціал та відкривати нові професійні можливості

кожного фахівця.

Тренінг можна проводити на будь-яку тему, яка є актуальною в конкретний момент. Найкращій варіант: теоретичні знання, що підкріплюються вирішенням практичних завдань, розглядом життєвих ситуацій, аналізом відповідних дій.

Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків.

На першому етапі директор та керівний склад ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» мають усвідомити необхідність застосування прогресивних форм навчання та розпочати використання тренінгів.

Наступний етап – розробити програму розвитку персоналу, що передбачає регулярний комплекс спланованих навчальних заходів.

Завершальний етап – створення комплексної системи навчання, що являється самою досконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу.

Важливим елементом системи стимулювання праці в ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет. Можливі оцінки діляться на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляються і приймаються рішення по оплаті праці і застосуванню інших заходів стимулювання.

Визначено, що впровадження коефіцієнта, що знижує трудовий внесок кожного робітника за визначений період направлено на посилення трудової дисципліни в колективі.

Досліджуваному приватному підприємству з метою організації проведення стажування на робочих місцях пропонується розробити положення «Про порядок проведення стажування».

Для отримання практичних навичок і умінь новими працівниками на робочих місцях запропоновано використовувати один з найбільш ефективних методів професійного навчання нових працівників – закріплення за кожним досвідченого співробітника. В даний час передача знань новому спеціалісту є основним методом навчання персоналу всередині компанії, оскільки жоден зовнішній тренінг не

здатний підготувати гарного фахівця до професійної діяльності у конкретній організації.

Перевагами вищевказаного методу навчання є: навчання працівників на робочій ділянці; індивідуальний підхід; спрощення та прискорення процесу адаптації нових працівників; прискорення засвоєння культури і колективних цінностей новими працівниками; зростання рівня задоволеності працею; скорочення плинності кадрів; підвищення мотивації нових працівників.

Компенсаційна політика представляє собою інструмент регулювання системи стимулювання працівників.

Розробка компенсаційної політики на досліджуваному підприємстві є інноваційним елементом в системі мотивації праці персоналу, оскільки передбачає впровадження нових прогресивних підходів стимулювання працівників.

Існуюча у ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» система оплати праці є застарілою і повністю не виконує своїх функцій. Зростання рівня мотивації працівників може бути досягнуто за рахунок впровадження компенсаційної політики.

Компенсаційна політика ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» має стати важливою частиною кадрової стратегії, а тому потребує регулярного моніторингу ефективності та розвитку.

Розробкою компенсаційної політики займається бухгалтерія, але ініціатор і ведучий - директор. Продуманість і узгодженість компенсаційної політики – важливий фактор росту ефективності праці персоналу, а значить і ефективності діяльності підприємства в цілому.

Отже, основними заходами вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» є:

- реорганізація кадрової служби підприємства;
- створення сучасного відділу кадрового забезпечення та розвитку персоналу;
- розробка «Кодексу культури та організаційної поведінки працівників»;
- дисципліна, навчання та мотивування персоналу.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Тренінги визначені як активні методи навчання, що дозволяють відкривати нові професійні можливості кожного працівника.

У табл. 3.4 оцінимо ефективність тренінгу, запропонованого працівникам ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс».

Таблиця 3.4

#### Оцінка ефективності тренінгу у ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Показник	Результат
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1580
Кількість працівників, що пройдуть навчальний курс, осіб	16
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2000
ROI (ефективність навчання персоналу ),%	26,58

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу стосовно введення тренінгового навчання, прогнозується зростання основних показників діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» на 26,6%.

Розрахуємо загальну суму видатків для фінансування процесу вдосконалення системи управління персоналом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Витрати на фінансування процесу вдосконалення системи управління персоналом ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Показник	Вартість, грн.
Витрати на реорганізацію кадрової служби підприємства	50000
Витрати на навчальний процес та реалізацію тренінгового курсу (початкова вартість)	25280
Всього	75280

З даних табл. 3.5 видно, що на фінансування процесу вдосконалення системи управління персоналом ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» на початковому етапі необхідно витратити 75,3 тис. грн.

Стосовно мотивування працівників на основі ключових показників діяльності, то як уже було зазначено для працівників підприємства встановлено мінімальний фіксований оклад, основна частина заробітної плати є змінною, визначимо її залежність від КРІ.

$$\text{ЗП} = \text{Планова сума змінної частини} * (* \text{Вага КРІ1} * \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} * \text{Коефіцієнт КРІ2}) \quad (3.1)$$

Розрахуємо варіанти з однаковими значеннями коефіцієнтів КРІ1 і КРІ2.

1. Виконання плану понад 100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1,5).

Виконання плану понад 100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1,5).

$$\text{ЗП} = 10675 * (1,5 * 50\% + 1,5 * 50\%) = 16012,5 \text{ грн.}$$

$$\text{Заробітна плата} = 10675 \text{ (фіксована)} + 16012,5 \text{ (змінна)} = 26687,5 \text{ грн.}$$

Отже, працівник отримає планову заробітну плату на 16 тис. грн більше, а виконання плану по кожному з показників становить понад 100%.

2. Виконання плану 90-100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1).

Виконання плану 90-100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1).

$$\text{ЗП} = 10675 * (1,0 * 50\% + 1,0 * 50\%) = 10675 \text{ грн.}$$

$$\text{Заробітна плата в місяць} = 10675 \text{ (фіксована)} + 10675 \text{ (змінна)} = 21350 \text{ грн.}$$

Отже, працівник отримає планову заробітну плату.

3. Виконання плану 51-89% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0,5).

Виконання плану 51-89% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0,5).

$$\text{ЗП} = 10675 * (0,5 * 50\% + 0,5 * 50\%) = 5337,5 \text{ грн.}$$

$$\text{Заробітна плата в місяць} = 10675 \text{ (фіксована)} + 5337,5 \text{ (змінна)} = 16012,5 \text{ грн.}$$

Отже, працівник отримає на 5337,5 грн менше планової заробітної плати

4. Виконання плану менше 50% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0).

Виконання плану менше 50% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0).

$$\text{ЗП} = 10675 * (0 * 50\% + 0 * 50\%) = 0 \text{ грн.}$$

$$\text{Заробітна плата в місяць} = 10675 \text{ (фіксована)} + 0 \text{ (змінна)} = 10675 \text{ грн.}$$

Отже, працівник отримає заробітну плату у розмірі фіксованої частини, оскільки змінна частина дорівнює 0 через виконання плану по кожному показнику менше 50%.

Розрахуємо всі інші дані та разом із розрахованими вище варіантами запишемо їх у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Всі можливі варіанти розмірів заробітної плати працівників ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» при всіх можливих значеннях коефіцієнтів**

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	10675,00 (варіант 4)	13343,75	16012,50	18681,25
51-89%	13343,75	16012,50 (варіант 3)	18681,25	21350,00
90-100%	16012,50	18681,25	21350,00 (варіант 2)	24018,75
>100%	18681,25	21350,00	24018,75	26687,50 (варіант 1)

Отже, з таблиці видно, що в залежності від виконання обсягу роботи та поставлених цілей, буде залежати розмір заробітної плати робітників.

Визначено вплив КРІ на заробітну плату працівників ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»: при виконанні плану роботи менш ніж на 50% працівники отримують лише чисті оклади. При наполегливій праці та з результатом більше 100%, працівнику виробництва можна отримати заробітну плату у розмірі 26687,5 грн.

Таким чином, в залежності від обсягу виконаної роботи та поставлених цілей, буде залежати розмір заробітної плати.

Розроблена система КРІ дозволяє досягти цілей досліджуваного підприємства та мотивувати працівників.

Компенсаційна політика є інструментом, який регулює систему компенсацій. Вона формує межі системи компенсацій, завдяки яким стає можливою розробка різного роду процедур і механізмів: формування базових окладів, формування ФОП тощо.

Доцільно визначити етапи формування компенсаційної політики на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Основні етапи формування компенсаційної політики ПП «O.L.KAR.-  
АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»**

№	Основні етапи	Працівники	Період роботи
1.	Діагностика системи заробітної плати на підприємстві	Директор та головний бухгалтер	2 тижні
2.	Формування основ компенсаційної політики	Директор і адміністративний персонал	2 тижні
3.	Попередня класифікація і групування посад за рівнями ієрархії	Проектна група (Бухгалтерія)	1 тиждень
4.	Збір і обробка інформації для опису робочих місць	Проектна група	1 тиждень
5.	Розробка та затвердження внутрішнього класифікатора посад та створення банку описів робочих місць працівників	Проектна група, відділ кадрів	2 тижні
6.	Ранжування (оцінка посад) та формування груп балів за рівнями ієрархії	Відділ кадрів, проектна група	2 тижні
7.	Визначення коефіцієнтів з оплати праці	Проектна група	1 тиждень
8.	Визначення базової заробітної плати. Визначення співвідношення змінної і постійної частин заробітної плати та механізму їх формування	Проектна група	2 тижні
9.	Формування оціночних показників по кожній посаді і визначення їх рангів	Проектна група, відділ кадрів	2 тижні
10.	Визначення поточного рівня кожного показника	Проектна група	1 тиждень
11.	Формування і затвердження комплексу документів, що регламентують роботу системи заробітної плати	Проектна група, директор, відділ кадрів	2 тижні
12.	Моніторинг роботи системи оплати праці та коригування її елементів при необхідності	Проектна група	2 тижні
Необхідний час			5 місяців

Розробка та реалізація компенсаційної політики ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» має формалізуватись у компенсаційний пакет підприємства, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку.

Структура компенсаційного пакету ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» буде включати в себе:

– постійна частина, яка виражається у формі додаткової заробітної плати і буде регулюватися інноваційними моделями стимулювання;

– змінна частина, що буде виражатися через систему бонусів та одноразових премій за виконання певного роду завдань різної складності, в тому числі і непрофільних для конкретної посади завдань;

– соціальна частина, що буде включати наступні елементи: медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню, оплата навчання працівників та участі у тренінгах.

При розробці структури компенсаційного пакету ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» для кожної посади доцільно провести анкетування всіх працівників, яке передбачає визначення основних пріоритетів формування системи компенсацій для кожної посади. Результати анкетування мають обговорюватись на зборах, на основі чого буде сформовано структуру компенсаційного пакету на плановий період. Ця структура не константа, а має коригуватись кожні 6 місяців.

На основі опитування керівного складу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» було виокремлено найбільш важливі елементи системи компенсацій для деяких посад, оскільки їх на підприємстві доволі багато (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Структура (частини) компенсаційного пакету

#### ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Посада	Складові компенсаційного пакету		
	Постійна частина	Змінна частина	Соціальна частина
Директор	Згідно документації	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Головний бухгалтер	Згідно документації	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Менеджер по закупівлі	Згідно документації	Премія в кінці року та премія за виконання планових завдань	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Менеджер по збуту	Згідно документації	Премія в кінці року та премія за виконання планових завдань	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Головний технолог	Згідно документації	Премія в кінці року та премія за виконання планових завдань	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, оплата навчання
Фінансист	Згідно документації	Премія в кінці року та премія за виконання планових завдань	медичне страхування, безлімітний Інтернет та зв'язок, оплата навчання
Кадровий працівник	Згідно документації	Премія в кінці року та премія за виконання планових завдань	безлімітний Інтернет та зв'язок, медичне страхування, оплата навчання
Водій	Згідно документації	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто
Прибиральниця	Згідно документації	Премія в кінці року	медичне страхування

З метою фінансування змінної та соціальної частини компенсаційного пакету в бюджеті підприємства на 2023 рік доцільно виділити 600 тис. грн.

Отже, ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» задля вдосконалення системи управління персоналом в першу чергу необхідно звернути увагу на навчання та

мотивування персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», а також оцінено їх ефективність.

Запропоновано досліджуваному підприємству реорганізувати кадрову службу та створити сучасний відділ «кадрового забезпечення та розвитку персоналу», який окрім основних кадрових проблем буде займатися розвитком персоналу.

Для вдосконалення системи управління персоналом особливу увагу необхідно звернути на дисципліну, навчання та мотивування персоналу досліджуваного підприємства.

Важливим елементом системи стимулювання праці є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет.

Визначено, що впровадження коефіцієнта, що знижує трудовий внесок кожного робітника за визначений період направлено на посилення трудової дисципліни в колективі.

Визначено вплив КРІ на заробітну плату працівників ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»: при виконанні плану роботи менш ніж на 50% працівники отримують лише чисті оклади. При наполегливій праці та з результатом більше 100%, працівнику виробництва можна отримати заробітну плату у розмірі 26687,5 грн.

Запропоновано розробити та реалізувати компенсаційну політику ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», яка має формалізуватись у компенсаційний пакет підприємства, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему: «Управління ефективністю персоналу підприємства ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», можна зробити наступні висновки:

Визначено основні наукові підходи до сутності категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом».

Система управління персоналом являє собою сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом.

Основними елементами системи управління персоналом є: працівники апарату управління; трудовий колектив; технічні засоби, необхідні для взаємодії; інформаційна, правова та методична основа управління персоналом

Головна мета системи управління персоналом полягає у застосуванні кадрового потенціалу суб'єкта господарювання з метою зростання ефективності діяльності останнього.

Виділено основні методи формування системи ефективного управління персоналом: метод порівнянь; принцип послідовної підстановки; метод декомпозиції; принцип динаміки; метод структуризації цілей; метод експертної аналітики; нормативний принцип; принцип параметрії; морфологічний аналіз; творчі наради.

Аналіз системи управління персоналом проведено на основі приватного підприємства «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс», яке є виробником кормових добавок та ветеринарних препаратів. Підприємство створене у 2003 році, має власне виробництво, логістичний парк, виробляє більше 2 тис. найменувань продукції, яку експортує до більш ніж 30 країн. На ринку має двох конкурентів: ТОВ «Бровафарма» та Берінгер Інгельхайм Україна.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» показав, що результатом діяльності на протязі 2019-2021 рр. був прибуток, який у 2021 році становив більш ніж 5 млн. грн.

Характеристика кадрового складу показала, що фактична чисельність

адміністративно-управлінського персоналу протягом 2019-2021 рр. перебувала у межах норми (30%), отже була доцільною. Торгово-оперативний персонал займав провідну частку в питомій вазі персоналу (56-57%).

Причини плинності персоналу на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» здебільшого обумовлені звільненнями за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Для вдосконалення системи управління персоналом необхідно особливу увагу звернути на дисципліну, навчання та мотивування персоналу.

ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» для вдосконалення системи управління персоналом запропоновано:

- реорганізувати кадрову службу підприємства та створити сучасний відділ «кадрового забезпечення та розвитку персоналу», який окрім кадрових насущних проблем буде займатися розвитком персоналу;

- новоствореному відділу кадрового забезпечення та розвитку персоналу розробити «Кодекс культури та організаційної поведінки працівників», що допоможе регулювати організаційну поведінку персоналу та дозволить працівникам швидше пройти процес адаптування до умов підприємства, зменшити бар'єри та зміцнити горизонтальні, вертикальні зв'язки на підприємстві тощо;

- використовувати привабливий та ефективний метод навчання персоналу ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» - тренінг, що дозволяє за допомогою рольових ігор, вирішувати нестандартні задачі, змінювати поведінку, набувати нових професійних навичок;

- розробити положення «Про порядок стажування»;

- впровадити один з найбільш ефективних методів професійного навчання нових працівників – закріплення за кожним досвідченого співробітника;

- задля підвищення дисципліни серед працівників запропоновано розробити положення про зниження розмірів виплати премій за різного роду порушення, упущення в роботі із зазначенням конкретного розміру штрафу;

- використовувати КРІ для розрахунку заробітної плати виробничих

працівників;

– розробити компенсаційну політику, оскільки вона є інноваційним елементом в системі мотивації праці персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №1(20). С. 69-73.
2. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіони*. 2016. № 6 (61). С. 71-75.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Баланс ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2019 рік.
5. Баланс ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2020 рік.
6. Баланс ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 2021 рік.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Гаврилова О.А., Гущина Ю.И. Стратегическое управление персоналом в современных условиях. *Международное научное издание: Современные фундаментальные и прикладные исследования*. 2013. № 4(11). С. 116-118.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
10. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79
11. Грачев М. А. Управление персоналом в организации. *Управление персоналом в международной корпорации*. 2008. №3. С. 17-21.
12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6. С. 194-198.

14. Гущина Ю. И., Гаврилова О. А., Нестеренко Т. В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы. *Российское предпринимательство.*, 2017. №7. С. 1205-1213.

15. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник для бакалавров. И. В. Кохова; ответственный редактор В. М. Маслова. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 539 с.

16. Звіт із праці ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 4 квартали 2019 року.

17. Звіт із праці ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 4 квартали 2020 року.

18. Звіт із праці ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» за 4 квартали 2021 року.

19. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. Москва: Дело, 2016. 453 с.

20. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

21. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

22. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд., стер. Москва: КНОРУС, 2018. 202 с.

23. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів; М-во освіти і науки України. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. 308 с.

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

25. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510–513.

26. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

27. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД «Університетська

книга», 2004. 592 с.

28. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: МАУП, 2013. 304 с.

29. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С. 181-219.

30. Николаевская М.Л., Спектор Е.В. Управление персоналом в современном менеджменте. *Теоретические и прикладные вопросы науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях*. 2015. С. 80-82.

31. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. №15. С. 163-166.

32. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).

33. Про компанію. Офіційний сайт. ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс». 2022. URL: <http://agroolkar.com.ua/product/produktsiya/>

34. Русінко М.І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. / М.І. Русінко, О.І. Судакова, Г.О. Ларченко // *Ефективна економіка*. 2015. № 3.

35. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. Київ: Інкос, 2009. 472 с.

36. Смачило В.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Траектория науки: электронный научный журнал*. 2016. № 1 (6) URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34>

37. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–76.

38. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов /за ред. В.Г. Воронкова; Запорізька держ. інженерна академія. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.

39. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
40. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №50. С. 313-318.
41. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
42. Buzowska B., Paliga R., Pujer K. Zarządzanie personelem w organizacji : wybrane problemy teorii i praktyki : monografia. 2017. 115 p.
43. Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. 2019. №1 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318818718>
44. Delery J. E., Gupta N. Human resource management practices and organizational effectiveness: Internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2016. №3. P.139-163
45. Jiang K., Hu J., Liu S., Lepak D. P. Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*. 2017. №56. P. 69-91
46. O.L.KAR-АГРОЗООБЕТ-СЕРБИС. Youcontrol. 2022. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33437883/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33437883/)
47. Ślusarczyk Z. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka. 2018. № 2 (27). P.13-20 URL: [https://ziwgib.ahe.lodz.pl/pl/system/files/ZIwGiB\\_27\\_2018\\_e\\_SLUSARCZYK.pdf](https://ziwgib.ahe.lodz.pl/pl/system/files/ZIwGiB_27_2018_e_SLUSARCZYK.pdf)
48. Szymankowska A. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji. Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. 2014. P.353-361

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Трактування дефініції «персонал виробничого підприємства»

Автор (джерело)	Тлумачення
1	2
І.І. Бажан [1]	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [38]	сукупність працівників підприємства, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом).
О.С. Іванілов [20]	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [23]	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників.
Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар [28]	сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
В.І. Чобіток, А.В. Волощенко [40]	від лат. Personalis – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій), і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства.

## Додаток Б

Підсистема	• Функції
Підсистема загального і лінійного управління кадрами в організації	• як управління всією організацією в цілому, так і управління різними виробничими і функціональними підрозділами. Таких структурних підрозділів може бути досить багато, в залежності від масштабу організаційної структури і масштабу підприємства.
Підсистема планування і маркетингової політики щодо персоналу	• розробка політики кадрів та стратегій управління ними, а також аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому, організація планування діючих кадрів, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в новому і нинішньому персоналі.
Підсистема обліку існуючого персоналу	• організація найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісна та якісна оцінка ефективності відбору та прийом в організацію певних кадрів, професійна орієнтація працівників, раціональне використання і розподіл персоналу за існуючими в організації підрозділам, управління зайнятістю в цілому і облік прийому, заохочення, переміщення, звільнення кожного із співробітників.
Підсистема, спрямована на управління організаційними відносинами	• аналіз і подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин діючих співробітників того чи іншого підприємства, аналіз відносин безпосередньо керівників, управління конфліктами та стресовими обставинами, що виникають на виробництві, психологічна діагностика в сфері ділових взаємовідносин.
Підсистема, що забезпечує нормативні умови трудової діяльності	• забезпечує дотримання певних вимог і правил в галузі охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.
Підсистема, що управляє розвитком кадрів	• навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації чинного персоналу. Система управління не була б ефективною без періодичної оцінки співробітників, здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів, реалізації просування тих чи інших співробітників по кар'єрних сходах і організації резерву кадрів.
Підсистема, що відповідає за мотиваційний компонент	• управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікація процесу виробництва, розробка систем заробітної плати співробітникам, форм їх участі в капіталі та прибутку, організація морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень.
Підсистема, що управляє соціальним розвитком	• організація регламентованого громадського харчування, розвиток організаційної культури працівників і їх фізичне виховання, а також забезпечення охорони відпочинку і здоров'я, соціальне страхування співробітників і управління житловим обслуговуванням.
Підсистема, спрямована на розвиток структури організаційного управління	• аналізує вже сформовану в організації структуру керівництва і відповідає за розробку розкладу штату персоналу.
Підсистема забезпечення прав в системі управління персоналом	• вирішує юридичні питання в області відносин на виробництві, погоджує розпорядчі та інші офіційні документи з управлінням кадрами

Рис. Б.1. Функції провідних підсистем СУП [14; 22]

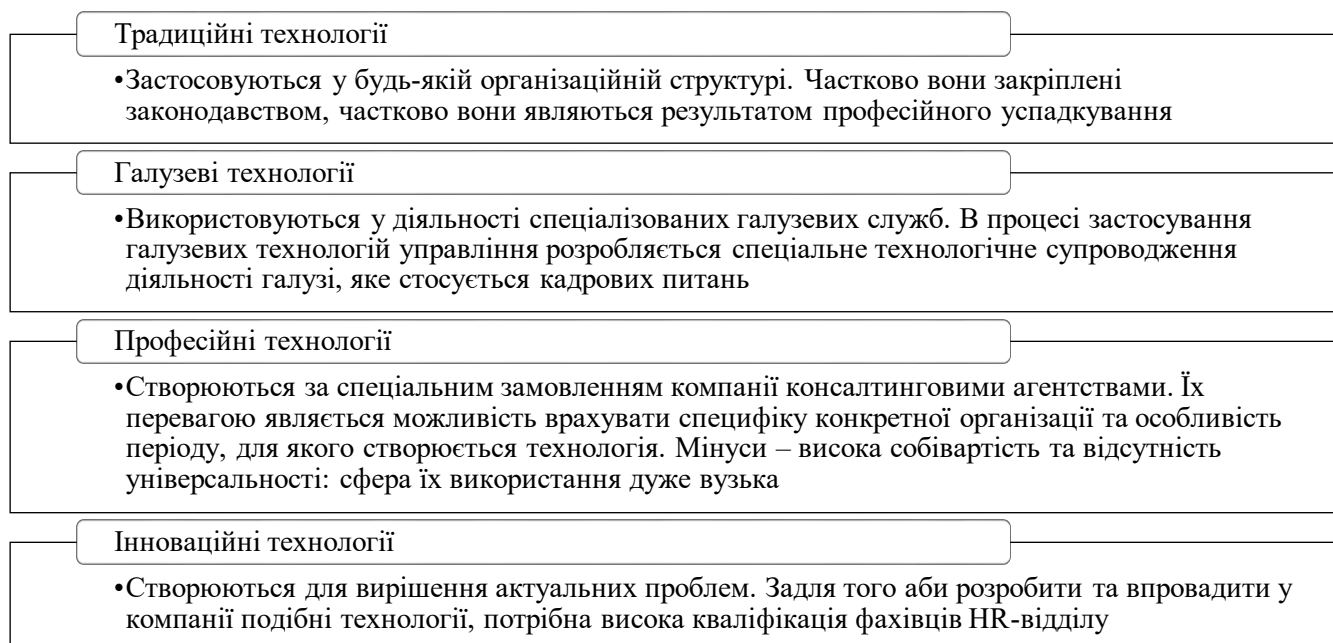


Рис. В.1. Технології управління персоналом [3; 12; 21]

## Показники фінансового стану ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

№	Показник	Роки			Відхилення, +/-	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
	I. Показники майнового стану					
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,622	0,666	0,746	0,044	0,080
2	Коефіцієнт надходження	0,267	0,285	0,075	0,019	-0,211
3	Коефіцієнт вибуття	0,101	0,105	0,105	0,004	0,000
4	Тип відтворення	0,166	0,181	-0,030	0,015	-0,211
	II. Показники ліквідності					
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,641	1,581	1,655	-0,060	0,074
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,690	0,590	0,695	-0,100	0,105
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,010	0,012	0,014	0,002	0,002
	III. Показники фінансової стійкості					
1	Робочий капітал	89593,06	94965,00	107853,0	5371,94	12888,0
2	Власні оборотні кошти	89593,06	94965,00	107853,0	5371,94	12888,0
3	Коефіцієнт автономії	0,412	0,385	0,409	-0,027	0,024
4	Коефіцієнт фінансового ризику	1,428	1,596	1,447	0,169	-0,149
5	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,412	0,385	0,409	-0,027	0,024
7	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,915	0,927	0,948	0,012	0,021
	IV. Показники ділової активності					
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,614	1,289	1,365	-0,325	0,076
2	Тривалість одного обороту активів	226	283	267	57	-16
3	Коефіцієнт оборотності запасів	2,493	1,776	2,088	-0,717	0,313
4	Термін зберігання запасів	146	206	175	59	-31
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,431	6,010	6,753	-0,421	0,743
6	Термін погашення дебіторської заборгованості	57	61	54	4	-7
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,164	2,427	3,864	-0,738	1,437
8	Термін погашення кредиторської заборгованості	115	150	94	35	-56
9	Операційний цикл	203	266	229	63	-37
10	Фінансовий цикл	319	417	323	98	-93
	V. Показники рентабельності					
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,020	0,027	0,019	0,007	-0,009

## Продовження (Додаток Г)

2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,049	0,071	0,045	0,023	-0,026
3	Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	0,049	0,071	0,045	0,023	-0,026
4	Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,012	0,021	0,014	0,009	-0,008
5	Коефіцієнт рентабельності витрат	0,014	0,025	0,016	0,011	-0,010

Джерело: пораховано за даними [4; 5; 6]